



**Trabajo para la obtención del título de Master En  
Ingeniería Automotriz, con Mención en Procesos y  
Calidad De Servicio Automotriz.**

**AUTORES:**

Ing. Christian Eduardo Naranjo González  
Ing. José Eduardo Villagomez Espinoza  
Ing. Gabriela Salomé Santos Almeida

**TUTOR:**

Ing. Diego Redin

Análisis del modelo de gestión de la empresa familiar MOTOZONE en función de su  
cambio generacional.

Quito, mayo 2023





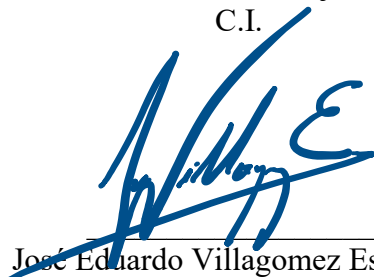
## Declaración

Nosotros, Christian Eduardo Naranjo González, José Eduardo Villagómez Espinoza y Gabriela Salomé Santos Almeida, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Christian Eduardo Naranjo González  
C.I.



José Eduardo Villagomez Espinoza  
C.I.



Gabriela Salomé Santos Almeida  
C.I. 1714815030

## Certificación

El docente de la Escuela de Ingeniería Automotriz, Ingeniero Diego Redin CERTIFICA QUE: El proyecto de investigación “Análisis del modelo de gestión de la empresa familiar MOTOZONE en función de su cambio generacional.”, fue desarrollado por: Christian Eduardo Naranjo González, José Eduardo Villagómez Espinoza y Gabriel Salomé Santos Almeida y ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la Escuela de Ingeniería Automotriz, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo.



---

Ing. Diego Redin  
C.I.

## **Dedicatoria**

El presente proyecto, está dedicado a mis padres Eduardo y Martha, quienes han estado junto a mí, apoyándome siempre con su amor, paciencia y esfuerzo, quienes con sus enseñanzas me han guiado para llegar a cumplir hoy un sueño más y me han permitido ser mejor cada día, gracias por darme el ejemplo de perseverancia, esfuerzo y valentía, por tener siempre una palabra de aliento, gracias! porque más allá de las diferencias de criterios, siempre están preocupados por mí, haciéndome sentir lo importante que soy para ustedes.

A mi familia, quienes me brindaron su apoyo incondicional, durante todo este proceso, que estuvieron ahí para ayudarme y nunca dudaron de que podría alcanzar todo lo que me he propuesto.

Finalmente agradecerle de todo corazón a mi compañera de vida Dominique, gracias por apoyarme en este camino, por estar siempre junto a mí.

Christian Naranjo

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a los asesores académicos: Ing. Diego Redin e Ing. Juan Manuel Méndez, la Universidad Internacional del Ecuador, las empresas Motozone, Motos, Automotriz Redin, Oriam Performance, Rectificadora Pazmiño entre otras que nos apoyaron a realizar este documento.

A mi familia, mi esposa, mi hijo, mis padres y todos mis seres queridos.

Finalmente a mi equipo de estudios: Gabriela Santos y Christian Naranjo por hacer este documento posible.

José Eduardo Villagómez Espinoza

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, Liliana y Rodrigo, por su amor, su ejemplo y su confianza en mí. A mis hermanas, Ma. José y Liliana, por ser tanto mis amigas como mis colegas y sacar adelante esta empresa familiar - MOTOZONE. A mi esposo, Fernando, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A todos ellos, les dedico este trabajo de investigación con todo mi cariño y mi gratitud.

Gabriela Santos

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres y a mi familia, por estar siempre presentes, y ser parte importante de cada camino recorrido.

Extiendo también mi agradecimiento a las autoridades y personal que forman parte de la UIDE Universidad Internacional del Ecuador, a mis maestros, quienes con su conocimiento y experticia fueron pilar importante en mi crecimiento profesional. Gracias a cada uno, por compartir su experiencia, su paciencia, dedicación, y apoyo incondicional.

Así también, mi profundo agradecimiento a la empresa MOTOZONE, que me permitió realizar la investigación del presente proyecto. A mis compañeros Gabriela Santos y José Eduardo Villagómez, quienes demostraron su profesionalismo, responsabilidad y trabajo en equipo.

Finalmente quiero expresar mi sincero agradecimiento al Msc. Ing. Diego Redin, quien con su dirección, conocimiento y colaboración, permitió el desarrollo y finalización de este trabajo investigativo.

Christian Naranjo

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas e instituciones que contribuyeron de manera invaluable al desarrollo y culminación de mi tesis. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible.

En primer lugar, deseo agradecer a mis asesores académicos: Ing. Diego Redin e Ing. Juan Manuel Méndez, por su dedicación y guía ya que sus conocimientos expertos, valiosas sugerencias y comentarios constructivos me impulsaron a mejorar y alcanzar resultados significativos.

Asimismo, quiero extender mi gratitud a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios y obtener mi título de 4to nivel. Agradezco el respaldo institucional y los recursos académicos proporcionados, los cuales fueron esenciales para terminar este proceso.

En particular, me gustaría reconocer a las empresas Motozone, Motos, Automotriz Redin, Oriam Performance, Rectificadora Pazmiño entre otras, por su generosidad al compartir su información conmigo. Su colaboración y disposición para proporcionar los datos necesarios fueron fundamentales para obtener la información requerida en este estudio. Agradezco profundamente su participación, ya que su contribución ha enriquecido significativamente los resultados y conclusiones de esta tesis.

Además, quiero resaltar mi reconocimiento a mi familia: mi esposa, mi hijo, mis padres y seres queridos por su amor incondicional, comprensión y apoyo en cada paso de este camino. Su aliento constante y confianza en mí han sido una fuente de motivación y fortaleza.

Finalmente, a mi equipo de estudios Gabriela Santos y Christian Naranjo, quienes generosamente dedicaron su tiempo, compañerismo y compartieron su conocimiento y experiencias. Su participación activa me permite ratificar que, sin ellos, este trabajo no habría sido posible.

¡Gracias Totales!

José Eduardo Villagómez Espinoza

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme fortaleza, guía y ayuda para alcanzar este logro.

A mis padres, Liliana y Rodrigo, por su amor, su ejemplo y su confianza en mí. Gracias por enseñarme el valor del trabajo, la perseverancia y la pasión por lo que uno hace. Gracias por darme la oportunidad de ser parte de nuestra empresa familiar MOTOZONE, que es el fruto de su esfuerzo y dedicación.

A mis hermanas, Ma. José y Liliana, por ser tanto mis amigas como mis colegas. Gracias por compartir conmigo sus experiencias, sus conocimientos y sus consejos. Gracias por trabajar juntas en este proyecto y por hacerlo más divertido, enriquecedor y sobre todo sacarlo adelante juntas, sin importar las adversidades.

A mi esposo, Fernando, por su amor, su comprensión y su apoyo incondicional. Gracias por estar a mi lado en los momentos difíciles y en los momentos felices. Gracias por apoyar y respetar mis decisiones y animarme a seguir adelante con mis sueños.

A mis compañeros y colegas, José Eduardo y Christian, por su amistad, su colaboración y su aprendizaje. Gracias por aportar sus ideas, sus datos y sus opiniones a este trabajo de investigación. Gracias por hacer posible este documento que esperamos sea útil para las empresas familiares del sector automotriz.

A la UIDE y a todos nuestros tutores que impulsaron a que demos lo mejor de nosotros.

A todos ellos, les dedico este trabajo de investigación con todo mi cariño y mi gratitud.

Gabriela Santos



## Tabla de Contenidos

<i>Declaración</i> .....	<i>iii</i>
<i>Certificación</i> .....	<i>iv</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>v</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>vi</i>
<i>Dedicatoria</i> .....	<i>vii</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>viii</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>ix</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>x</i>
<i>Tabla de Contenidos</i> .....	<i>xi</i>
<i>Figuras y Tablas</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Resumen</i> .....	<i>14</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>14</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>15</i>
<i>Marco Teórico</i> .....	<i>16</i>
Modelos de gestión y liderazgo .....	<i>16</i>
Composición y gobierno de la empresa familiar .....	<i>17</i>
Innovación y digitalización .....	<i>18</i>
<i>Materiales y Métodos</i> .....	<i>19</i>
<i>Resultados y Discusión</i> .....	<i>20</i>
<i>Conclusiones</i> .....	<i>26</i>
<i>Bibliografía</i> .....	<i>28</i>
<i>Anexos</i> .....	<i>33</i>
ANEXO 1: AEADE Anuario 2022 (AEADE, 2022) .....	<i>33</i>
ANEXO 2: Boletín de Gobierno Corporativo DELOITTE. (S. Deloitte S-LATAM, Ed.) DELOITTE ( Aguiñaga & Badiola, 2020) .....	<i>35</i>
ANEXO 3: Encuesta global de empresas familiares 2019. DELOITTE (Allegretti, 2019)....	<i>40</i>
ANEXO 4: El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria. (Arredondo, 2022) .....	<i>75</i>
ANEXO 5: Ley de Compañías (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023) .....	<i>79</i>
ANEXO 6: Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation? (Baron & Lachenauer, 2021) .....	<i>85</i>

ANEXO 7: Lean Management Solutions for Contemporary Manufacturing Operations "Applications in the Automotive Industry" (Bentham Books, 2021).....	89
ANEXO 8: Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria. (Botero, 2022).....	90
ANEXO 9: El éxito de la Empresa Familiar. Forbes EC (Burbano, 2021).....	94
ANEXO 10: Premio Empresas Familiares 2023. (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2023) .....	96
ANEXO 11: Riesgos dentro de las empresas - Boletín Gobierno Corporativo   Primavera 2013 (DELOITTE Ecuador, 2013).....	101
ANEXO 12: COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador (Franco-Ruiz & Jiménez-Castro, 2021).....	105
ANEXO 13: Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua, México (González Macías, 2021) .....	116
ANEXO 14: Great Family Businesses Need Good Governance (Govindaraj & Sinha, 2020) .....	130
ANEXO 15: ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador? (Granda & Campoverde, ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador?, 2022) .....	146
ANEXO 16: Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19 (Granda et al., 2020).....	201
ANEXO 17: Investigación del Proyecto STEP de Empresas Familiares muestra los factores que están impulsando la resiliencia y la regeneración en las empresas familiares (Granda M. L., 2022).....	238
ANEXO 18: LEY DEL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC (H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2016) .....	240
ANEXO 19: Governing the Family-Run Business (Harvard Business School Working Knowledge, 2001).....	246
ANEXO 20: Philosophy of Economics and Management: Youth Participation in Family Business and National Economy (Horcickova & Stasiulis, 2022).....	250
ANEXO 21: LAS CUENTAS CLARAS, Y EL CHOCOLATE ESPESO (Insituto Cervantes, 2023) .....	260
ANEXO 22: El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador (Medina, 2020).....	261
ANEXO 23: Encuesta: Empresas Familiares Automotrices (Microsoft Forms et al., 2023)	263
ANEXO 24: Manual de Motocicletas (Motorcycle Mechanics Institute, 1994).....	268
ANEXO 25: Tipos de entrevistas y sus características (Muguirra, 2023).....	273
ANEXO 26: Protocolo familiar: reglas claras, negocio exitoso (PWC, 2023) .....	283
ANEXO 27: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) (SRI, 2023).....	285

ANEXO 28: The regenerative power of family businesses Transgenerational entrepreneurship (Calabrò & McGinness, 2022) .....	292
ANEXO 29: EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA (Rodríguez et al., 2019).....	350
ANEXO 30: Top Five Family-Owned Car Companies in the World. (Sekulich, 2018).....	419
ANEXO 31: 4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz (University of Arizona GLOBAL CAMPUS, 2022).....	425
ANEXO 32: Manual de Mecánica para Motos (Valencia et al., 2016).....	438
ANEXO 33: Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research (Zapata-Cantu et al., 2022) .....	441
ANEXO 34: Respuestas Entrevistas .....	459
ANEXO 35: Ámbitos de estudio de la encuesta y entrevista.....	475
ANEXO 36: Empresas Estudiadas.....	477
ANEXO 37: Ejemplo LEAN & Pareto .....	478
ANEXO 38: Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial (de Souza, 2021) .....	479

### Figuras y Tablas

<b>Figura 1</b> - Nivel de Madurez Digital .....	18
<b>Figura 2</b> - La agilidad y la innovación se perciben como rasgos esenciales para la sostenibilidad de la empresa.....	18
<b>Figura 3</b> - Historia MOTOZONE .....	20
<b>Figura 4</b> - Encuesta- pregunta 5.....	22
<b>Figura 5</b> - Encuesta Pregunta 8 (eje y: número de personas, eje x: índice de satisfacción escala 1-5).....	23
<b>Figura 6</b> - Encuesta pregunta 10.....	23
<b>Figura 7</b> - Encuesta - pregunta 4.....	25
<b>Tabla 1</b> - Análisis de modelo de gestión inicial y actual .....	20
<b>Tabla 2</b> - Ámbitos de Estudio .....	475
<b>Tabla 3</b> - Empresas Estudiadas .....	477

# ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR MOTOZONE EN FUNCIÓN DE SU CAMBIO GENERACIONAL.

Ing. Diego Redin C. MSc<sup>1</sup>, Ing. Christian Naranjo G.<sup>2</sup>, Ing. José Eduardo Villagómez E.<sup>3</sup> Ing. Gabriela Santos A.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Dirección de Operación y Seguridad Industrial – Universidad de las Américas, [diredinqu@uide.edu.ec](mailto:diredinqu@uide.edu.ec), Quito – Ecuador

<sup>2</sup> Maestría en Ingeniería Automotriz mención en Procesos y Calidad del Servicio Automotriz - Universidad Internacional del Ecuador, [chnaranjogo@uide.edu.ec](mailto:chnaranjogo@uide.edu.ec), Quito – Ecuador

Maestría en Ingeniería Automotriz mención en Procesos y Calidad del Servicio Automotriz - Universidad Internacional del Ecuador, [jovillagomez@uide.edu.ec](mailto:jovillagomez@uide.edu.ec), Quito - Ecuador

<sup>4</sup> Maestría en Ingeniería Automotriz mención en Procesos y Calidad del Servicio Automotriz – Universidad Internacional del Ecuador, email [gasantos@uide.edu.ec](mailto:gasantos@uide.edu.ec), Quito – Ecuador

## Resumen

**Introducción:** Las empresas que brindan servicio de mantenimiento automotriz, especialmente de motocicletas, han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, respondiendo a las necesidades de movilidad por el incremento de congestión vehicular en la ciudad de Quito. Varios estudios e investigaciones realizadas en Ecuador y a nivel global, sostienen que las empresas familiares son fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de la economía mundial. La empresa familiar MOTOZONE, que brinda servicios de mantenimiento de motocicletas, vio entrelazado este crecimiento con su propio cambio y sucesión generacional y el impacto de este cambio sobre la gestión de la empresa.

**Metodología:** A partir del análisis de encuestas y entrevistas realizadas a miembros de familia activos a varias empresas de similar naturaleza del sector automotriz en la ciudad de Quito, se realizó una comparativa transversal de los resultados y se contrastó con la revisión de literatura y evaluó la posibilidad de perpetuidad de esta empresa familiar y el impacto de su gestión. **Conclusión:** Concluyendo que los desafíos que esta empresa experimenta son comunes en el sector automotriz, por la naturaleza de esta industria, la modernización, digitalización y profesionalización del entorno.

**Palabras clave:** empresa familiar, sector automotriz, motocicletas, Quito.

## Abstract

**Introduction:** Automotive repair shops, especially motorcycle repair shops, have experienced a sustained growth in recent years due to mobility needs resulting from increased vehicular traffic in Quito. Several studies and research papers conducted in Ecuador and globally maintain that family businesses are essential to the growth and sustainability of the world economy. MOTOZONE is a family-run repair shop that saw this growth intertwined with its own internal generational succession, which impacted the business's management.

**Methodology:** Surveys and interviews were conducted with active family members of several businesses similar in nature within Quito's the automotive industry. The possibility of perpetuity of this family business and the impact of its management were evaluated by contrasting these results with literature review. **Conclusion:** The study concluded that the challenges experienced by this family business are common in the automotive sector due to the nature of this industry, modernization, digitization, and professionalization of the environment.

**Keywords:** family business, automotive industry, motorcycle, Quito

## Introducción

MOTOZONE, desde 1982, empresa dedicada al mantenimiento, provisión de repuestos y accesorios para motocicletas, brinda un servicio integral de postventa a clientes particulares, empresas públicas y privadas. Fundada por Rodrigo Santos y su esposa, su afición por el motociclismo se convirtió en una empresa que ha servido de sustento familiar. Sus tres hijas se integraron paulatinamente a la administración de la empresa, impulsando un crecimiento importante, pasando de uno a tres talleres en los últimos años. Esta nueva generación de familia trajo ideas frescas que están cambiando los paradigmas de la gestión empírica con la que se manejó la empresa en sus inicios, y ahora está creando nuevos lineamientos de gestión administrativa y operativa. Para MOTOZONE el cambio generacional está directamente relacionado con la gestión e implica un impacto importante para la empresa, lo que amerita un análisis de los posibles escenarios resultantes de esta transición en su modelo de gestión.

En este documento se analizó el modelo de gestión de la empresa familiar MOTOZONE en función del cambio generacional, cotejando los modelos de gestión entre generaciones con el fin de identificar el impacto en el crecimiento y productividad de la empresa, con la finalidad de evaluar si el modelo de gestión actual permitiría encontrar la perpetuidad y crecimiento sostenido en el tiempo. Para lo que vamos a analizar la situación inicial (primera generación), situación actual (segunda generación), impacto y crecimiento y finalmente generar estrategias de gestión.

Un artículo relacionado a empresas familiares determina que “Las empresas de familia juegan un papel fundamental en la creación de la riqueza social y económica en el ámbito mundial.” (Rodríguez et al., 2019). Considerando que en el 2022 las empresas cuya actividad económica es: la venta, mantenimiento y reparación de motocicletas representan el 8.9%

(AEADE, 2022) de empleo en relación al total de la industria automotriz y que, en Latinoamérica estos servicios representan el 16% de los sectores productivos más representativos (Granda et al., 2020), estos datos indican que es una gran oportunidad para MOTOZONE de apalancar sus fortalezas de empresa familiar y consolidarse en el mercado.

En Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito, las motocicletas se han convertido en una opción muy acertada para la movilidad, por el crecimiento del parque automotriz liviano, el aumento de congestión vehicular en horas pico, la topografía de la ciudad que complica el desarrollo vial y el costo elevado de los combustibles. Según un artículo de El Comercio, en el 2020 el crecimiento del parque automotor de dos ruedas fue de siete veces mayor que en los últimos diez años. (Medina, 2020). Por lo que, se considera que la empresa MOTOZONE tendría perpetuidad en el negocio acoplándose a los cambios que surjan en su entorno y generando nuevos productos y servicios innovadores como propone el reporte de ESPAE sobre la digitalización de MiPymes. (Granda & Campoverde, ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador?, 2022)

Mediante el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, comparado con el levantamiento literario realizado se busca demostrar que el cambio generacional, sus aportes y una nueva y más organizada gestión de la empresa MOTOZONE sea más sólida permitiendo que permanezca vigente muchos años más.

### **Marco Teórico**

Las empresas familiares son la fuente de trabajo más importante para la economía mundial, en el Ecuador estas aportan con el 51% del PIB (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2023). A nivel global, en la industria automotriz, algunas de las marcas más fuertes como BMW, Hyundai, Toyota, Volkswagen y Ford aparentan ser únicamente gigantes corporativos, pero son empresas familiares (Sekulich, 2018) que han trascendido en el tiempo dejando impregnado su legado familiar.

#### **Modelos de gestión y liderazgo**

Históricamente en los talleres de servicio automotriz y de motocicletas, el dueño de manera empírica actúa como jefe de taller, técnico de servicio y gerente de servicio; donde “El gerente de servicio es responsable de todos los aspectos de la operación del taller, desde las relaciones con el cliente, hasta el trabajo administrativo. El gerente de servicio supervisa a los técnicos y los auxilia cuando se enfrentan a trabajos problemáticos,” (Motorcycle Mechanics Institute, 1994). Hoy en día, la gestión va de la mano del liderazgo, la misión, visión y los objetivos financieros y de crecimiento de la empresa. Al psicólogo Alemán-

Americano Kurt Lewin se le acredita los 4 estilos básicos de liderazgo: Autocrático, Democrático, Laissez-faire y Transformacional, una práctica adecuada de cualquiera de estos estilos de liderazgo puede inducir un impacto positivo en el desempeño de la empresa, especialmente el estilo Transformacional que ha sido el más usado últimamente en empresas familiares. (Calabrò & McGinness, 2022)

Así mismo, existen modelos de gestión empresarial como son los de tipo democrático, meritocrático, autoritario, gestión enfocada a resultados, o enfoque a procesos y gestión de la cadena de valor (de Souza, 2021) que permiten un desarrollo ordenado y sostenido de las empresas en general.

### **Composición y gobierno de la empresa familiar**

Las empresas familiares, su administración y operación por muchos años fue estudiada por varios autores, comparándola con empresas tradicionales conformadas por personas no relacionadas entre sí (González Macías, 2021). Sin embargo, en el gobierno de una empresa familiar las reglas y dirección con las que se maneja la empresa definen cómo se desenvuelven e interactúan sus miembros, sus obligaciones, responsabilidades y beneficios con respecto al negocio y la familia (Harvard Business School Working Knowledge, 2001); en un entorno donde existe un compromiso especial que va más allá del beneficio salarial o lo distintivo que puede ser trabajar en dicha empresa.

En el Ecuador, y en general en Latinoamérica, se valoró por mucho tiempo la palabra de las personas y esta era una fuente de confianza para el día a día y para los negocios. Como dice el refrán “Cuentas claras, chocolate espeso” (Insituto Cervantes, 2023) es imprescindible para el éxito de una empresa familiar. Esta distinción es importante hacerlo para diferenciar claramente la familia y el negocio (Govindaraj & Sinha, 2020)., por ejemplo, con un documento como el protocolo familiar, que sirve de herramienta para dar guía a los líderes de la empresa (PWC, 2023). En Ecuador, las empresas con RUC (Registro Único de Contribuyente) (H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2016) del SRI (Servicio de Rentas Internas) registradas en la Superintendencia de Compañías están regidas por la Ley de Compañías (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023), quien las regula. Mientras que una persona natural con RUC, no registrada en la Superintendencia de Compañías responde únicamente a las regulaciones de su naturaleza tributaria (SRI, 2023).

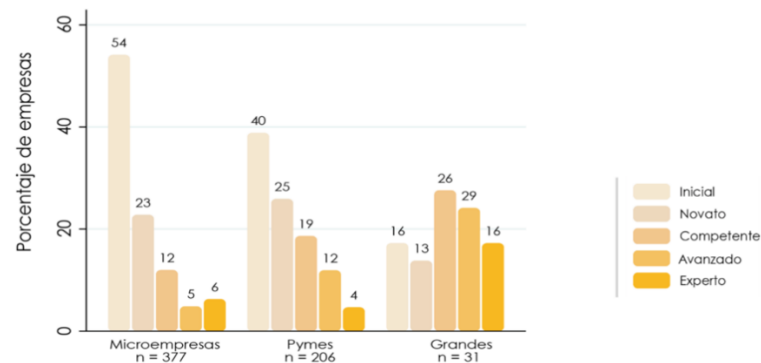
Por muchos años se ha pensado y defendido la idea de que la mayoría de las empresas familiares desaparecen cuando su sucesión llega a la 3era generación, sin embargo, un artículo del Harvard Business Review (Baron & Lachenauer, 2021) rompe este mito y ratifica

el poder de las empresas familiares por su naturaleza singular. El ejemplo más claro fue durante y postpandemia COVID-19, donde las empresas tradicionales vieron la necesidad de despedir gente mientras los miembros de empresas familiares estuvieron dispuestos a realizar sacrificios propios tomando medidas temporales que fueron necesarias para prevenir el cierre de las empresas y garantizar su continuidad. (Granda et al., 2020).

### Innovación y digitalización

La revolución industrial 4.0, ha promovido el crecimiento de las empresas y forzado a muchas a adoptar herramientas y estrategias digitales. Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta es que la sucesión generacional ha generado innovación y digitalización de las empresas con miras a un futuro exitoso (Zapata-Cantu y otros, 2022).

**Figura 1 - Nivel de Madurez Digital**

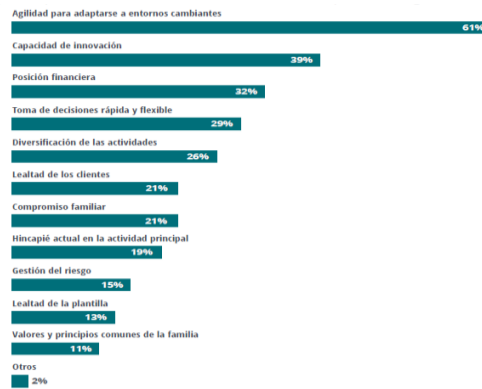


**Fuente:** (Granda & Campoverde, ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador?, 2022)

La **Figura 1 - Nivel de Madurez Digital**, muestra una aproximación del nivel de madurez digital de empresas Ecuatorianas, en donde podemos observar que las MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) tienen mucho campo por crecer en este ámbito y se alinea con **Figura 2 - La agilidad y la innovación se perciben como rasgos esenciales para la sostenibilidad de la empresa**, en donde se observa que a nivel global las empresas buscan adaptarse ágilmente a los estos entornos cambiantes.

**Figura 2 - La agilidad y la innovación se perciben como rasgos esenciales para la sostenibilidad de la empresa**





**Fuente:** “Encuesta global de empresas familiares 2019” (Allegretti, 2019)

## Materiales y Métodos

Esta investigación atiende a un enfoque cualitativo exploratorio. Se basa en un estudio comparativo transversal de resultados de encuestas, entrevistas y otras investigaciones de empresas familiares, reportes, libros y documentos tanto en Ecuador como a nivel global.

El levantamiento de información se realizó con encuestas de preguntas cerradas enviadas digitalmente, mientras que las entrevistas fueron personales de tipo semi estructuradas (Muguiru, 2023). Se utilizó como referencia el marco metodológico de la encuesta del proyecto STEP del 2019, en donde las entrevistas y las encuestas fueron respondidas por miembros de la familia propietaria que trabajan activamente en la empresa, quienes podían desempeñarse o no como Chief Executive Officer (CEO) o cargos similares (Rodríguez et al., 2019).

Las preguntas se formularon con el fin de conocer a las empresas y personas en los ámbitos demográficos, gobierno, innovación y digitalización, modelos de gestión y plan de sucesión, se encuentran en **Tabla 2 - Ámbitos de Estudio**

Tanto la entrevista como la encuesta fueron tabuladas de manera digital, cuyos resultados se encuentran adjunto a este documento, esto permitió comparar la información y determinar puntos de mayor relevancia en cuanto a lo que engloba una empresa familiar automotriz basados en la experiencia de los encuestados en caso de que hayan experimentado la sucesión de la empresa entre generaciones o su punto de vista del cambio de modelo de gestión durante la sucesión. Se analizó la realidad de las empresas familiares cuyo giro de negocio es el mantenimiento de vehículos livianos, pesados o motocicletas, rectificación de motores o provisión de repuestos automotrices en la ciudad de Quito. Las empresas que participaron de esta investigación se detallan en la **Tabla 3 - Empresas Estudiadas en el Anexo 36**.

## Resultados y Discusión

La presente investigación generó una comparativa de la gestión inicial de MOTOZONE y su gestión actual contra la percepción de gestión empresas en la ciudad de Quito de similar naturaleza. Los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas se encuentran adjuntos en los anexos 23 y 34 respectivamente.

**Figura 3 - Historia MOTOZONE**



**Fuente:** Los autores

La entrevista con el fundador permitió levantar información importante sobre la gestión inicial y actual de MOTOZONE, identificar el impacto de estas gestiones y realizar recomendaciones para mejora:

**Tabla 1 - Análisis de modelo de gestión inicial y actual**

ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN Y ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR				
	GESTIÓN INICIAL	GESTIÓN ACTUAL	IMPACTO Y CRECIMIENTO	RECOMENDACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN
	<i>Generación Fundadora</i>	<i>Segunda Generación</i>		
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>				
<b>RRHH</b>	Las áreas administrativas y financiera, además de repuestos, manejadas por la dueña con un	RRHH de toda la empresa a cargo de sucesora #1 con certificación PMP	Las áreas administrativa y financiera pasaron de estar compuesta por dos personas, a un equipo de trabajo	Implementación de LEAN como método de gestión para las áreas administrativas y financieras, eliminando actividades que no aportan valor

<b>COMERCIAL</b>	asistente administrativo	Una sucesora encargada de la administración por taller	conformado por las tres sucesoras cada una con un asistente administrativo	dando un servicio de mayor calidad Documentar PROCESOS DE RRHH (contratación de personal / perfiles / responsabilidades) Creación de un PROTOCOLO FAMILIAR (diferenciación / rol / conflictos)
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>		Coordinación de contratos de toda la empresa a cargo de sucesora #3 con título en Administración y Marketing		
<b>AREA PRODUCTIVA</b>				
<b>TALLER</b>	El área productiva y RRHH manejados por el dueño, con dos técnicos	El área productiva de toda la empresa sigue a cargo del dueño, con un jefe técnico por taller	El área productiva paso de tener un jefe (dueño) y dos técnicos, a tener al dueño a la cabeza con tres asesores de servicio uno por taller con su respectivo equipo de trabajo de al menos dos técnicos	Utilizar la CADENA DE VALOR como una herramienta de gestión para aprovechar y fortalecer la producción y enlazarla con las otras áreas
<b>REPUESTOS</b>	La compra de repuestos se hace en base a lo que se necesita, no se tiene stock, tiempos de entrega más largos	Se sistematizó e implementó un sistema que maneja un STOCK DE SEGURIDAD	Al contar con un Stock de seguridad, se evita problemas de continuidad de operación por falta de repuestos, permite cumplir los tiempos de entrega	Mantener el STOCK DE SEGURIDAD, realizar un PARETO (80/20) para usar el ABC con la finalidad de que lo importado no sea solo de uso propio sino pueda proveer a otros talleres afines de los repuestos de mayor rotación, darle más fuerza a esta arista del negocio

**Fuente:** Los autores

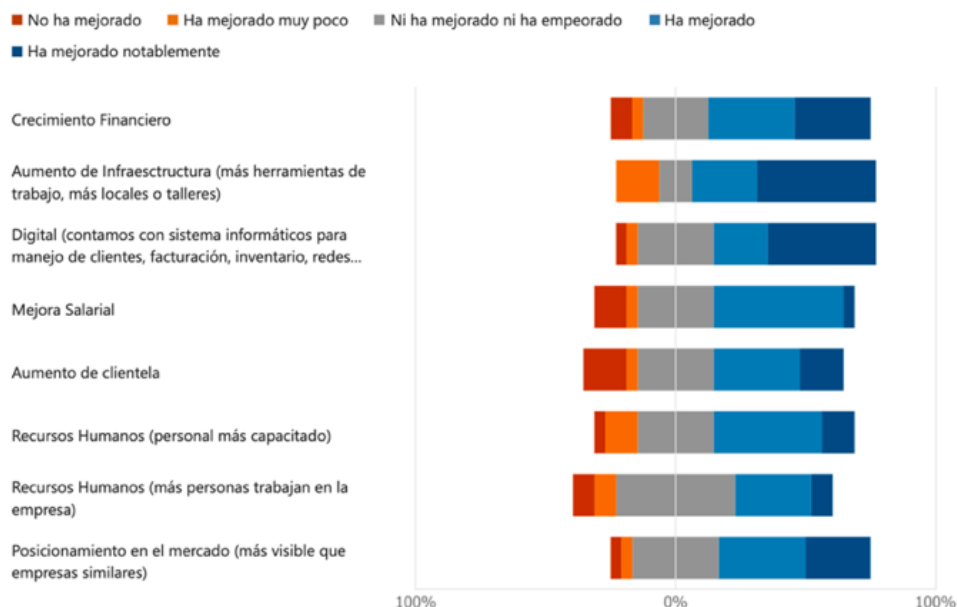
En la Tabla 1 se evidencia que MOTOZONE inició con una gestión empírica en la empresa, que funcionó con dos pilares (dueños) que tenían definido tareas y obligaciones enfocados a la satisfacción del cliente. Sin embargo, existió un manejo desordenado, informal y sin documentación de las áreas. Esto se coteja con la situación actual donde la segunda generación está administrando activamente el negocio y se encontró que existe una descentralización de funciones, la profesionalización de las sucesoras ha permitido un manejo

más controlado de las distintas áreas de la empresa, pero su debilidad inicial persiste, y sigue la empresa sin procesos formales ni documentados, a pesar de que el manejo general de la empresa es más ordenado, los roles se respetan y las responsabilidades se cumplen. Esto ha impactado el crecimiento, que ha sido en volumen, pero es importante que la profesionalización alcanzada sea acompañada de implementación de modelos y herramientas de gestión. Por lo que se recomienda que lograr la permanencia y perpetuidad de MOTOZONE es necesario, adicional a la profesionalización de las áreas, la implementación PROCESOS documentados y HERRRAMIENTAS DE GESTIÓN, que permitan un manejo adecuado y sólido para encontrar una mejora continua, que se puede contrastar con las empresas encuestadas, que dentro de su visión cuentan con esas herramientas.

Entre las empresas familiares encuestadas, se encontró que es común que los miembros de la familia ejerzan cargos de gerentes, administradores o similares lo que es habitual para este tipo de empresas. (Granda et al., 2020). Las encuestas nos muestran que el cambio generacional ha permitido crecimiento, en donde hay diferenciación de áreas y mejora sostenida, que es similar a lo que hace MOTOZONE, lo demuestra la siguiente ilustración:

**Figura 4 - Encuesta- pregunta 5**

5. Desde que empezó a trabajar en la empresa familiar, califique la mejora en las siguientes áreas :

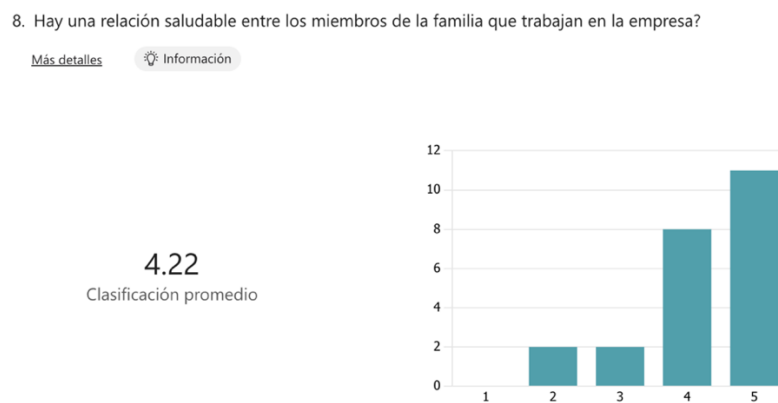


**Fuente:** Los autores – (Microsoft Forms et al., 2023)

Al descentralizar las funciones de una sola persona manejando la empresa (University of Arizona GLOBAL CAMPUS, 2022) MOTOZONE ha reflejado un crecimiento en todas las áreas, esto en gran medida a la intervención de los nuevos miembros de la familia quienes incrementaron la cartera de productos, servicios y así han logrado aumentar el número de contratos facilitando crecer de una a tres sucursales.

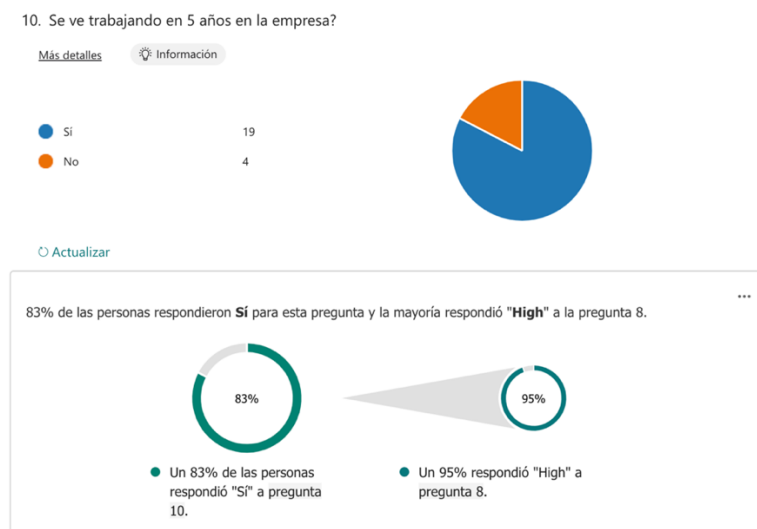
Un análisis comparativo entre los resultados de la pregunta 8 y 10 de la encuesta, se puede observar que al menos el 83% de los actores se ven trabajando en los siguientes años en la empresa, dato contrastado con el alto nivel de relación familiar saludable (95%), lo que nos indica un gran compromiso con la gestión presente y futura de los negocios de los encuestados.

**Figura 5 - Encuesta Pregunta 8** (eje y: número de personas, eje x: índice de satisfacción escala 1-5)



**Fuente:** Los autores – (Microsoft Forms et al., 2023)

**Figura 6 - Encuesta pregunta 10**



**Fuente:** Los autores – (Microsoft Forms et al., 2023)

Es claro que el origen de las empresas familiares de esta naturaleza es similar: todas iniciaron por una afición y pasión por los motores, convirtiéndose en una fuente de sustento económico. Para surgir en un negocio es indispensable la perseverancia manifestó Rodrigo Santos durante la entrevista, quien coincide con el resto de los dueños de las empresas entrevistadas, quienes dejan claro que lo más satisfactorio es trabajar para uno mismo, es decir: para el crecimiento del sueño que uno ha emprendido.

Una realidad latente para todos los entrevistados que fundaron y lideran empresas familiares del sector automotriz, es que se acerca en su vida y para la empresa la etapa donde la sucesión del mando a la siguiente generación es inminente. Sin embargo, aún tienen el deseo de formar parte y estar presentes en la empresa como un apoyo y respaldo para sus hijos. Cotejando con un artículo que indica que “para las empresas familiares el buen desempeño no solo viene dado por los resultados económicos sino por su capacidad de mantener y hacer crecer su capital socioemocional y en esto, la identificación e involucramiento de las nuevas generaciones a la empresa es fundamental”. (Granda M. L., 2022) es evidente que los fundadores entrevistados tienen el deseo de continuar aumentando su capital socioemocional junto con las nuevas generaciones y continuar haciendo negocios. Como señala Horacio Arredondo “el objetivo de la familia empresaria debe ser desarrollar el espíritu emprendedor de los miembros de la familia y crear el deseo de hacer negocios juntos” (Arredondo, 2022).

De los encuestados, el 46% manifestó que posee un documento o instrumento tipo estatuto, protocolo familiar o similar, que plasme las reglas de cómo operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa para minimizar o evitar conflictos (PWC, 2023). MOTOZONE en su entrevista indicó que no cuenta con un documento de esta naturaleza, por lo que se ve expuesto al desorden administrativo, técnico y familiar. Isabel Botero enfatiza en la importancia de invertir tiempo y recursos en implementar reglas y órganos de gobierno que estén alienados con “los valores, las metas, o el nivel de madurez de la familia empresaria.” (Botero, 2022) por tanto, la recomendación es la creación de un documento que se ajuste a la realidad de la familia empresaria de MOTOZONE.

**Figura 7 - Encuesta - pregunta 4**

4. Tiene la empresa un documento tipo estatuto, protocolo familiar o similar, que plasme las reglas de cómo operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?



*Fuente: Los autores – (Microsoft Forms et al., 2023)*

El 98% de los entrevistados vio un decrecimiento general en los últimos 5 años, especialmente a raíz de la pandemia COVID-19. Han vivido una competencia desleal, precios bajos de mano de obra y repuestos de mala calidad, con un mínimo margen de ganancia. La necesidad laboral ha afectado a estas empresas, quienes buscaron la permanencia como objetivo principal sobre el crecimiento durante esos años, debido al aparición de talleres informales. Por otro lado, MOTOZONE en la entrevista expuso que durante la pandemia tuvo trabajo estable y mantuvieron su operación de manera normal gracias a los contratos con entidades que ofrecen servicio de primera línea. Hoy en día busca consolidarse en el mercado, explotar su capacidad instalada para luego buscar nuevas rutas de crecimiento.

En la entrevista con el fundador de MOTOZONE, se destacó la perseverancia como clave del éxito. El fundador lamentó cómo muchas personas cambian constantemente de giro o cierran sus negocios por falta de conocimiento sobre la naturaleza del negocio. Él nunca ha planeado un cambio de actividad comercial y considera que siempre es importante innovar para poder atender nuevas necesidades del mercado. El cambio generacional ha sido importante para MOTOZONE ya que ha implementado nuevas líneas de negocio y se ha organizado mejor en general. Sin embargo, el fundador está seguro de no apartarse totalmente del mando de la empresa a diferencia de otros empresarios entrevistados.

En contraste con MOTOZONE, MOTOS sufrió mucho después de la pandemia y no tiene planes a largo plazo debido a la falta de una sucesión. Esto indica que la gestión llevada por MOTOZONE fue indispensable para evitar decaer en esta dura época. Inicialmente la administración de la primera generación de MOTOZONE carecía de una visión estratégica para incluir la posibilidad de sucesión de la gestión por futuras generaciones. A diferencia de ORIAM y AUTOSERVICIOS REDIN, estos establecimientos sí tenían perspectivas de incluir a su visión la inclusión de generación de sus hijos desde el principio.

Una debilidad identificada en la gestión de MOTOZONE en comparación con otras empresas (Govindaraj & Sinha, 2020) entrevistadas fue la informalidad con la que se manejaba el negocio. La falta de puestos de trabajo definidos obstaculizó varios procesos. El fundador de MOTOZONE manifestó durante la entrevista que no está interesado en fidelizar a sus empleados ni crear una estructura interna para ascensos. Él cree que es mejor impulsarlos a emprender su propio negocio en algún momento como él lo hizo. En contraste con otras empresas entrevistadas donde tener los mismos empleados es esencial para mantener la calidad del trabajo entregado. Se recomienda que la próxima generación considere este punto ya que, para las empresas automotrices, la rotación del personal implica capacitación y tiempo lo cual se traduce en recursos desperdiciados por la empresa.

### **Conclusiones**

Uno de los desafíos más importantes del cambio generacional según los datos recabados en la encuesta y entrevista en las empresas familiares es que generalmente la gestión está supeditada por el "know-how" que tiene el por el fundador del negocio (Valencia et al., 2016). Las personas de la primera generación son poco flexibles al cambio, es aquí donde el compromiso con el crecimiento, desarrollo y estabilidad de la empresa en el tiempo se ve comprometido a las ganas, manejo y gestión de quienes son parte de la sucesión de la empresa. Los propietarios deben motivar a los jóvenes desde el inicio de sus estudios para que formen parte de la empresa y en un futuro puedan tomar el control (Horcickova & Stasiulis, 2022). Las empresas encuestadas cuentan con un 80 % de sus miembros con estudios de nivel superior, lo que significa que la nueva gestión se fundamenta en la profesionalización de los miembros familiares.

Si bien es cierto, MOTOZONE si ha mejorado su gestión desde la entrada de la segunda generación, sin embargo, existen todavía muchas falencias que cubrir con respecto a las bases sobre las que esta creada la empresa y mejoras en cuanto al área administrativa y productiva donde se ha propuesto un plan de desarrollo para en un futuro próximo implementarlo, logrando así un nuevo nivel de gestión donde sus diferentes áreas se rijan a herramientas de gestión antes propuestas.

El análisis realizado nos permite corroborar que el cambio de gestión adoptado por MOTOZONE es el adecuado para llevar las riendas de la empresa hacia un futuro estable y prometedor. Su núcleo familiar busca el cambio generacional para consolidar el negocio familiar, lo que se relaciona directamente con el resultado obtenido de la encuesta donde un 83% de los encuestados pretende permanecer como parte de la empresa en la que trabaja en los próximos cinco



años. El proceso del cambio generacional es bastante asequible si se mantienen como objetivos fundamentales la supervivencia y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares. ( Aguiñaga & Badiola, 2020). Si bien es cierto, para MOTOZONE, pasaran algunos años para una completa transición de la empresa hacia el manejo total de la segunda generación, queda claro que el legado y la gestión sobre el giro del negocio de los fundadores ha sido adoptado por la segunda generación de manera favorable ya que se ha corregido falencias, explotado fortalezas y consolidado un nombre dentro del mercado de mantenimiento de motocicletas.

En la comparación transversal realizada entre las encuestas y entrevistas de los diferentes involucrados en este estudio, se evidencio que es tendencia favorable tanto para las empresas familiares como para MOTOZONE el impacto en la gestión del cambio generacional, en este caso puntual, la incorporación a la gerencia de las hijas del fundador (segunda generación) durante los últimos diez años. La diversidad de especialización de esta generación en ventas, talento humano, marketing, contabilidad, importaciones y financieramente, sumado al gerente propietario (primera generación – fundador) quien maneja el área técnica, están llevando a la empresa hacia la solidez que buscan, con altas posibilidades de perpetuidad en el mercado.

Finalmente, en función del análisis realizado se recomienda para MOTOZONE la implementación de LEAN como método de gestión para las áreas administrativas y financieras, documentar procesos RRHH, crear un protocolo familiar, utilizar la cadena de valor como una herramienta de gestión para aprovechar y fortalecer la producción y enlazarla con las otras áreas y mantener un stock de seguridad, proveer a otros talleres y darle más fuerza a esta arista del negocio

## Bibliografía

Valencia, L. T., Oliveros, J. C., Gómez, V., & Rondón, N. (2016). *Manual de Mecánica para Motos*. Lexus Editores.

Motorcycle Mechanics Institute. (1994). *Manual de Motocicletas* (Vol. I). Prentice Hall.

DELOITTE Ecuador. (2013). *DELOITTE*. Riesgos dentro de las empresas - Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/riesgos-dentro-empresas-familiares.pdf>

Granda, M. L., Amaya, A., Lasio, V., & Campoverde, J. (2020). *Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), ESPAE Escuela de Negocios. ESPAE-ESPOL.

AEADE. (2022). <https://www.aeade.net/anuario/>. <https://www.aeade.net/anuario/>

Medina, A. (10 de 03 de 2020). *El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador*. El Comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/ecuador-aumento-motos-siete-veces.html#:~:text=A1%20analizar%20las%20cifras%20de,motos%20ha%20sido%20del%2030%25>.

Bentham Books. (2021). *Lean Managment Solutions for Contemporay Manufacturing Operations "Applications in the Automotive Industry"* (978-981-5036-12-1 ed.). (G. Taboada, Ed.) Córdoba, Argentina: Bentham Science Publishers Pte. Ltd. Singapore.

University of Arizona GLOBAL CAMPUS. (17 de Junio de 2022). *4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz*. <https://www.uagc.edu/blog/4-leadership-styles-in-business>

Instituto Cervantes. (2023). *Centro Virtual Cervantes*. LAS CUENTAS CLARAS, Y EL CHOCOLATE ESPESO: <https://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=58930&Lng=0>

PWC. (2023). *Protocolo familiar: reglas claras, negocio exitoso*. PWC Ecuador: [https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2023/Protocolo\\_Familiar.pdf](https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2023/Protocolo_Familiar.pdf)

Granda, M. L., & Campoverde, J. (2022). *¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador?* ESPAE Escuela de Negocios ESPOL. Guayaquil: ESPAE Escuela de Negocios ESPOL. Retrieved 24 de 03 de 2023, from <https://www.espae.edu.ec/maria-granda-publicaciones/cual-es-el-nivel-de-digitalizacion-de-las-empresas-en-ecuador-una-aproximacion-a-traves-de-la-herramienta-chequeo-digital-reporte-2020-2021/>

Govindaraj, V., & Sinha, J. (9 de enero de 2020). *Great Family Businesses Need Good Governance*. BCG Henderson Institute: <https://www.bcg.com/publications/2020/great-family-businesses-need-good-governance>

Mugira, A. (17 de febrero de 2023). *QuestionPro*. Tipos de entrevistas y sus características: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista/>

Asamblea Nacional del Ecuador. (30 de marzo de 2023). *Biblioteca LEXIS*. Ley de Compañías: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-companias>

Granda, M. L. (22 de junio de 2022). *Investigación del Proyecto STEP de Empresas Familiares muestra los factores que están impulsando la resiliencia y la regeneración en las*

*empresas familiares.* ESPAE ESPOL Escuela de Negocios:  
<https://www.espae.edu.ec/noticias/investigacion-del-proyecto-step-de-empresas-familiares-muestra-los-factores-que-estan-impulsando-la-resiliencia-y-la-regeneracion-en-las-empresas-familiares/>

Baron, J., & Lachenauer, R. (19 de julio de 2021). *Harvard Business Review*. Family Businesses | Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation?:  
<https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation>

Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (marzo de 2023). *Premio Empresas Familiares 2023*. <https://empresasfamiliares.com.ec>

González Macías, C. J. (26 de mayo de 2021). Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *INNOVAR*, 31(81), 61-73.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

Botero, I. (agosto de 2022). Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria. *Revista Legado*, págs. 18-20.

Arredondo, H. (Agosto de 2022). El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria. *Revista Legado*, págs. 8-10.

Franco-Ruiz, W. L., & Jiménez-Castro, W. F. (03 de Mayo de 2021). COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador. 593 *Digital Publisher*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.513>

H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION. (20 de mayo de 2016). *Gob.EC*. LEY DEL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES,

RUC: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/ley%20del%20ruc.pdf>

SRI. (abril de 2023). *Servicio de Rentas Internas*. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) Personas Naturales: <https://www.sri.gob.ec/ruc-personas-naturales>

Horcickova, Z., & Stasiulis, N. (2022). Philosophy of Economics and Management: Youth Participation in Family Business and National Economy. En *Filosofija-Sociologija* (Vol. 33, págs. 17-26). Liberec, Republica Checa: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. <https://doi.org/https://doi.org/10.6001/fil-soc.v30i1.3912>

Harvard Business School Working Knowledge. (04 de 09 de 2001). *Governing the Family-Run Business*. Harvard Business School Working Knowledge: <https://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>

Microsoft Forms, Naranjo, C., Villagomez, J. E., & Santos, G. (10 de abril de 2023). *Empresas Familiares Automotrices - Encuesta*. Microsoft Forms: <https://forms.office.com/r/aZmxJmaHwW>

Sekulich, T. (10 de octubre de 2018). *Top Five Family-Owned Car Companies in the World*. Tharawat-Magazine for family businesses and entrepreneurs: <https://www.tharawat-magazine.com/facts/top-five-family-owned-car-companies-in-the-world/>

Burbano, V. (07 de octubre de 2021). *El éxito de la Empresa Familiar*. Forbes EC: <https://www.forbes.com.ec/columnistas/el-exito-empresa-familiar-n8775>

Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (18 de Enero de 2022). *Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and*

*Challenges for Future Research.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>

Rodríguez, Y. E., Monteferrante, P., Días-Matajira, L., & Sandoval, F. (2019). *Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica TECNOLÓGICO DE MONTERREY. EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA:* <http://bit.ly/ProcesoDeSucesionEmpresaFamiliar>

Calabrò, A., & McGinness, T. (mayo de 2022). *The regenerative power of family businesses Transgenerational entrepreneurship.* Retrieved 30 de marzo de 2023, from KPMG: <https://kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>

Allegretti, C. (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019.* <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-global-empresa-familiar.html>

Aguiñaga, D., & Badiola, R. (2020). *Boletín de Gobierno Corporativo DELOITTE.* (S. Deloitte S-LATAM, Ed.) Retrieved marzo de 2023, from Sucesión en la Empresa Familiar: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/riesgos/articles/sucesion-empresa-familiar.html>

de Souza, I. (4 de mayo de 2021). *ZAPSign by Truora.* Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial: <https://blog.zapsign.com.br/es/modelo-de-gestao-da-empresa/>

Anexos

ANEXO 1: AEADE Anuario 2022 (AEADE, 2022)

Anuario  
2022



De la mano del crecimiento en ventas, durante el 2022 se pudo evidenciar la recuperación del empleo, de acuerdo con las cifras reportadas por la afiliación a la seguridad social. Hasta septiembre de 2022, los empleos en el sector automotor de personas afiliadas al IESS se incrementaron un 4 % de manera interanual, lo cual significa la creación de 2.624 plazas de empleo en los últimos 12 meses.

El sector tiene importantes desafíos para el 2023. La incertidumbre sigue presente, con amenazas provenientes de factores internos y externos. La expectativa en cuanto al desempeño del mercado es crecer al ritmo de la economía ecuatoriana, que va a ser cercano al 3 %. Con ese panorama, se espera vender 143.000 unidades durante este 2023.



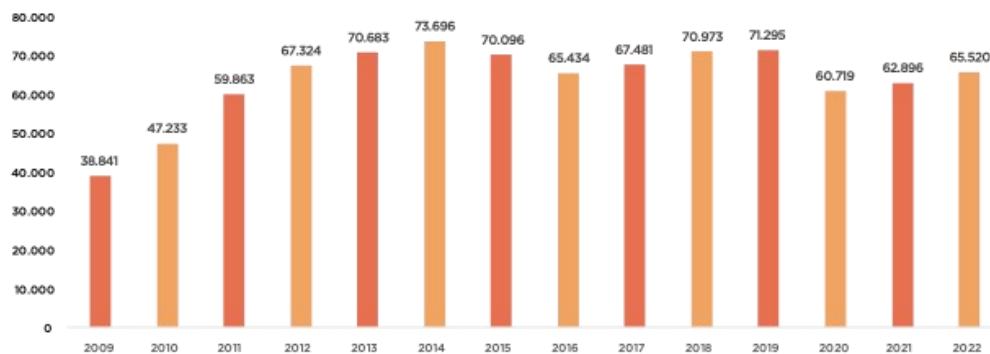
**EMPLEOS EN EL SECTOR AUTOMOTOR SEGÚN EL INEC**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	EMPLEADOS
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	60,836
Venta de vehículos automotores	17,023
Venta de piezas y accesorios para vehículos automotores	15,907
Venta mantenimiento y reparación de motocicletas	9,488
Fabricación de carrocerías para vehículos automotores	1,674
Fabricación de piezas y accesorios para vehículos automotores	1,395
Fabricación de vehículos automotores	279
<b>Total de empleos</b>	<b>106,602</b>

Fuente: INEC - ENEMDU 2022

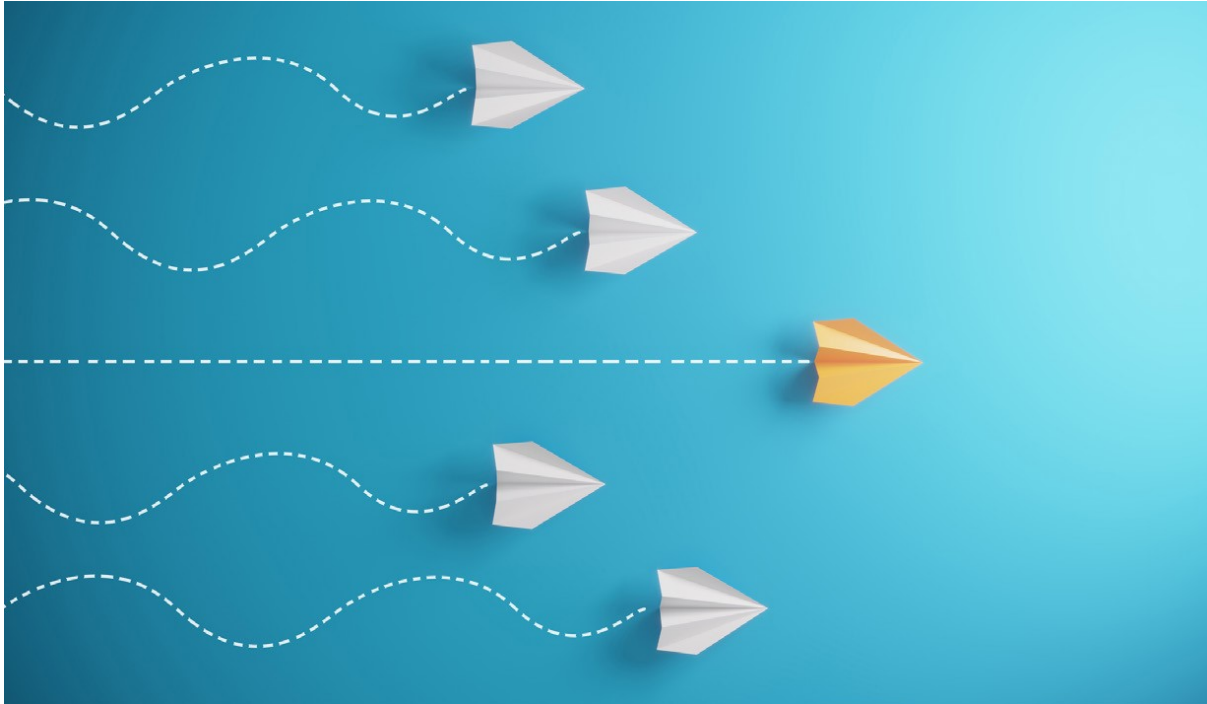


**Total de empleos registrados por el IESS en el sector automotor (septiembre) 2009-2022**



Fuente: INEC - Registro Estadístico de Empleo en la Seguridad Social





## Sucesión en la Empresa Familiar

### Introducción

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios.

En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira, se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa.

Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa

un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo.

Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar

no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como "el sucesor" en primera instancia.

No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

### Entorno de la empresa familiar

Si bien es indiscutible que las empresas familiares son fuente de riqueza para sus dueños, también es cierto que en su mayoría éstas son resultado del enorme esfuerzo y lucha de varias generaciones por preservar el legado de sus

antecesoros a diferencia de otros modelos de negocio.

La característica principal que distingue a la mayoría de las empresas familiares es la creación de un ambiente único, el cual motiva un “sentido de pertenencia” e instaura un objetivo común dirigido hacia un fin específico. Sin embargo, como en todas las organizaciones, algunas veces la operación en la empresa familiar se puede ver violentada debido a diversos conflictos que pueden surgir entre la familia por la diversidad en el pensamiento sobre los valores empresariales y objetivos de negocio.

A continuación se presentan dos esquemas en donde se describen las ventajas y desventajas que se pueden presentar en la Empresa Familiar:



Para atemperar los conflictos familiares y normar la conducta de los individuos en la relación “propiedad-negocio-familia”, actualmente existen herramientas que pueden facilitar dicha interacción como son: la creación de un Consejo Familiar y el diseño e implementación de un Protocolo Familiar, los cuales se pueden diseñar e implementar con el apoyo de asesores externos especialistas.

#### Tras mi retiro ¿Qué pasará con la empresa?

En la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz. Cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa contempla ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros miembros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio.

En primera instancia, el familiar en proceso de retiro puede suponer que su primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, o quizá considere la decisión de dividir las actividades y responsabilidades empresariales entre los diversos miembros de la familia.

Sin embargo, es preciso saber si “el candidato a sucesor” está interesado en dirigir la empresa o si puede contar con el apoyo de la familia para la gestión del negocio, para lo cual es necesario conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿El candidato a sucesor posee las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión parcial o total del negocio?, ¿Se requiere tiempo y es necesario establecer un plan de desarrollo profesional?, ¿Ha considerado contemplar miembros de la familia de generaciones subsecuentes que pudieran aportar valor al crecimiento de su empresa?

Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa pero presuponga que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente que todavía no es el momento apropiado.

Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para

vender la propiedad misma.

Por lo anterior, y con el fin de hacer frente a las complejidades implícitas en este proceso es necesario definir un plan de sucesión, en el cual se contemplan tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro.

#### Preparación de la Familia y la Empresa

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

A continuación presentamos algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

**1. Falta de información.-** La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia.

Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

**2. Factores culturales.-** Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

**3. Amenaza al estatus quo.-** Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

**4. Retención de poder.-** Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

**5. Clima organizacional.-** Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

**6. Miedo al fracaso.-** La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Ahora bien, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras la implementación del plan de sucesión y son:

01. Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
02. Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
03. Involucrar a todos los actores en la implementación del plan de sucesión como copartícipes del mismo.

#### **Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio**

Si bien no es posible contar con cifras comparativas exactas a nivel internacional, existen tendencias que indican que las empresas familiares tienen una vida corta.

En la actualidad se estima a nivel internacional, que aproximadamente dos terceras partes del total de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia durante la primera generación, y sólo entre el 5% y el 15% logran perdurar hasta la tercera generación bajo la dirección de la descendencia del fundador<sup>1</sup> mientras que el porcentaje restante de empresas cierran o son vendidas ante la carencia de competitividad en el negocio.

Existen diversos factores que contribuyen al cierre o venta de una empresa familiar como son:

<sup>1</sup> Fred Neubauer y Alden Lanck. The family business is governance for sustainability. England, 2003.

los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio.

A diferencia de otros modelos de negocio, en los que la continuidad y transcendencia de los mismos depende de la competitividad en mayor parte, en la empresa familiar es necesario, además de la competitividad, establecer un plan de sucesión del negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares.

Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso<sup>2</sup> de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

01. El "rey", muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
02. El "general", planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
03. El "gobernante", cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
04. El "embajador", logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: "No hacer nada hasta la muerte del fundador", sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación.

El sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la

<sup>2</sup> James Lea. La sucesión del management en la empresa familiar. Granica, 1993.

empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo.

De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

#### **Participación de externos en el proceso de sucesión**

El proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que si se desconoce el camino, se busque el apoyo de asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión.

Debido a que la ejecución del plan de sucesión implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de asesores externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro. Por ello, el asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función.

#### **Consejo Familiar y Protocolo Familiar**

Uno de los cambios más difíciles en una

## Boletín de Gobierno Corporativo

empresa familiar es la transición generacional, ya que podría existir carencia de liderazgo y conocimiento de la operación del negocio, y se corre el riesgo de que la empresa no sobreviva a dicha transición.

Por lo anterior es conveniente fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar. La creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior.

### Consejo Familiar

El propósito primordial del Consejo Familiar es fungir como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa.

Las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión son entre otras:

- Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa.
- Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
- Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
- Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.
- Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
- Monitorear la interacción entre la familia y la empresa.

### Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar<sup>3</sup>, es un acuerdo celebrado

<sup>3</sup> Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar", IID Editorial, México, 2009.

entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.

Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar respecto a temas relacionados con la sucesión son:

01. La conformación del Consejo Familiar, del Directorio y del esquema de gobierno corporativo.
02. El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
03. Las expectativas sobre la propiedad.
04. El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
05. La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
06. La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa.

### Conclusiones

Aunque el proceso de sucesión puede parecer complejo en una empresa familiar a diferencia de otros modelos de negocio, sobre todo si se considera la carga emocional y el impacto en el propio núcleo familiar que conlleva esta decisión, el proceso es bastante asequible si se mantienen como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares.

Con esta consideración se permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

## Contacto:

**Daniel Aguiñaga**  
Socio Líder de Gobierno Corporativo  
Tel: 55 5080 6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**  
Socio de Gobierno Corporativo  
Tel: 55 5080 6000  
[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

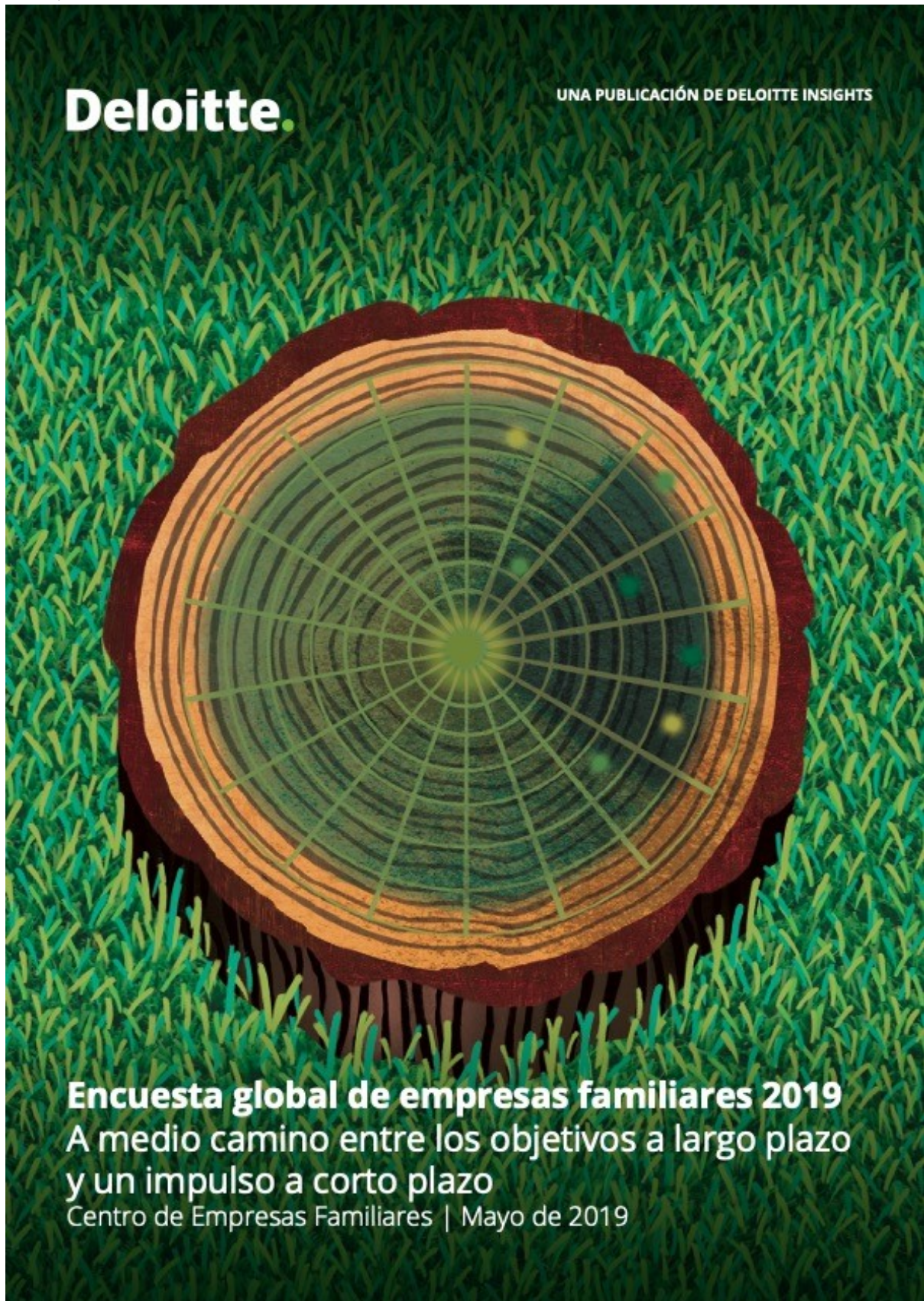
Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

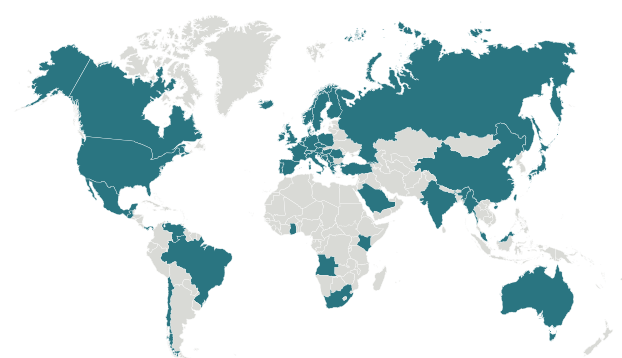
©2020 Deloitte S-Latam, S.C.



ANEXO 3: Encuesta global de empresas familiares 2019. DELOITTE (Allegretti, 2019)



## Acerca de la encuesta



Entre el 14 de enero y el 20 de marzo de 2019, el Centro de Empresas Familiares de Deloitte encuestó a 791 directivos de empresas familiares procedentes de 58 países de todo el mundo. Les preguntamos acerca del modo en que equilibran su orientación a largo plazo con sus necesidades a corto plazo para respaldar el éxito continuado de su empresa.

Desde el punto de vista demográfico, estas empresas pueden caracterizarse del siguiente modo:

- de las 791 empresas que participaron en la encuesta, el 43% registraba ingresos anuales inferiores a 50 millones de dólares estadounidenses; el 37%, entre 50 y 250 millones de dólares; el 16%, entre 250 y 1.000 millones de dólares; y el 5%, 1.000 millones de dólares o más.
- Solo el 15% de las empresas tenía menos de 20 años de historia; el 38% se constituyó hace entre 20 y 49 años; el 35%, hace entre 50 y 100 años, y el 13%, hace más de un siglo.
- Un buen número de encuestados (37%) representaba la segunda generación de dirigentes de empresas familiares. El 23% de los encuestados formaba parte de la primera generación; el 25%, de la tercera generación; y el 15%, de la cuarta generación o más.

Algunos de los porcentajes que aparecen en los gráficos incluidos a lo largo de este informe no suman el 100% debido a los redondeos o a la opción brindada a los encuestados de escoger más de una respuesta para ciertas preguntas.

En la actualidad, las sociedades no cotizadas afrontan oportunidades prometedoras y cambios considerables: la inversión en tecnologías emergentes, la expansión hacia los mercados internacionales, el cumplimiento de nuevos requisitos normativos y la adaptación de las plantillas. Para ayudar a estas empresas a capear las complejidades de este panorama global, Deloitte Private se orienta a brindar asesoramiento y servicios para superar estos desafíos en los ámbitos de auditoría, assurance, asuntos tributarios, consultoría y asesoramiento financiero y sobre riesgos específicamente concebidos para este tipo de empresas. El Centro de Empresas Familiares de Deloitte colabora con profesionales de todo el mundo para intercambiar conocimientos, conclusiones y capacidades con miras a ofrecer orientación a las empresas familiares a medida que se abren camino en tiempos complejos.

[Visite nuestra web para obtener más información.](#)

## Contents

Prólogo	2
Resumen ejecutivo	3
¿Preparada para el futuro?	4
Recurrir a fortalezas tradicionales y encontrar otras nuevas	7
Armonizar las acciones y la visión a largo plazo	12
Garantizar la sostenibilidad de la empresa: cuatro factores vitales	17
Un planteamiento alternativo de la planificación estratégica: de la macroperspectiva a la microperspectiva	24
Planteamiento basado en una macroperspectiva/microperspectiva	25
Tender puentes entre el presente y el futuro	27



# Prólogo

En general, las empresas familiares se conocen por su orientación a largo plazo; no obstante, menos del 30% de estas sobrevive a la tercera generación de propiedad familiar<sup>1</sup>, lo que, lógicamente, plantea el interrogante en cuanto a si la propiedad familiar en sí misma basta para garantizar la longevidad de una empresa.

LAS EMPRESAS FAMILIARES, sustentan la mayor parte de la economía mundial, y se estima que generan entre el 70 y el 90% del PIB mundial anualmente. En España, este tejido empresarial crea el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado, según datos del Instituto de Empresa Familiar.

Bajo esta perspectiva, desde Deloitte hemos creído necesario publicar un informe que recoge las conclusiones de una encuesta realizada a 791 directivos de empresas familiares de todo el mundo y analiza los retos a los que se enfrentan estas organizaciones en un entorno económico en constante transformación debido al rápido avance tecnológico.

A lo largo de las páginas de este informe también encontrará temas relacionados con la planificación estratégica a corto, medio y largo plazo y la importancia del Gobierno Corporativo y la planificación de la sucesión en la siguiente generación.

La buena noticia es que una gran parte de los directivos de las empresas familiares encuestadas para la elaboración de este informe demuestran tener una orientación a largo plazo, desean mantener la propiedad familiar de la empresa, legársela a la siguiente generación.

El desafío reside en que esta orientación puede no reflejarse plenamente en sus acciones a corto plazo. Un planteamiento basado a la vez en una microperspectiva y una macroperspectiva podría ayudarlas a armonizar mejor sus objetivos a largo plazo y sus necesidades a corto.

Esperamos que todos los puntos recogidos en este informe, así como las perspectivas aportadas por nuestros expertos le parezcan valiosas y útiles a la hora de tomar futuras decisiones. Puede ponerse en contacto para resolver cualquier tipo de duda que le plantee la publicación escribiendo a los contactos que aparecen al final del documento.

Disfrute de la lectura.

Un cordial saludo,



**Fernando Vázquez**  
Socio

# Resumen ejecutivo

**H**ABIDA CUENTA DE SU CONOCIDA TENDENCIA a adoptar una perspectiva a largo plazo, podría parecer que las empresas familiares lo tendrían fácil a la hora de equilibrar sus iniciativas a corto plazo y sus objetivos a largo plazo. No obstante, a pesar del hincapié de la mayoría de estas en su futuro lejano, las empresas familiares parecen ser igual de propensas a perseguir prioridades inmediatas que, por necesarias que puedan parecer en ese momento, no consiguen respaldar la visión y los objetivos últimos de la sociedad. Dicha desconexión entre las aspiraciones a largo plazo y las prioridades a corto plazo puede poner en riesgo la preservación de la tradición y el legado familiar, así como su capital.

¿Cómo pueden los dirigentes de empresas familiares alcanzar el equilibrio idóneo entre el corto y el largo plazo en el contexto de las dinámicas familiares, socioculturales y de mercado únicas que caracterizan a la empresa familiar? Ese es el interrogante que exploramos en este análisis, la quinta edición de la encuesta global anual de empresas familiares de Deloitte, que pasa revista a la perspectiva de centenares de empresas familiares sobre los temas de la propiedad, el gobierno corporativo, la sucesión y la estrategia. Ente nuestros principales hallazgos, cabe destacar los siguientes:

- De los 791 directivos de empresas familiares que encuestamos en 58 países, poco más de la mitad cree que su empresa está preparada para el futuro en términos de propiedad, gobierno corporativo y estrategia, si bien solo el 41% muestra una confianza similar en lo que respecta a sus planes de sucesión.
- A pesar de que un sólido plan de sucesiones puede contribuir a armonizar los objetivos a corto y largo plazo, numerosas empresas familiares no han invertido el tiempo suficiente para establecer planes formales.
- El 68% de los directivos encuestados aspira a mantener la propiedad familiar de la empresa; sin embargo, algo más de una tercera parte de los encuestados estaría dispuesto a sacrificar al menos en cierta medida el control familiar de la empresa

en beneficio de un mayor éxito económico a largo plazo.

- Los dirigentes de empresas familiares tradicionalmente centran su estrategia en un horizonte de dos a cinco años, y a menudo adoptan un planteamiento en respuesta a los acontecimientos a medida que estos se producen.
- Un buen gobierno corporativo puede constituir un catalizador vital del valor para las empresas familiares, pero para que las estructuras de gobierno sean eficaces, deberían adecuarse a la sociedad y abrirse a miembros ajenos a la familia.
- Los miembros de la familia pueden mostrar discrepancias en sus objetivos empresariales, incluso en relación con metas más allá del éxito financiero.

Para ayudar a las empresas familiares a tender puentes entre el presente y el futuro, hemos trazado un marco desarrollado por el Deloitte Center for the Edge que sugiere la implementación de un planteamiento que aúne una microperspectiva y una macroperspectiva en el desarrollo de estrategias. Este planteamiento exige que los dirigentes visualicen cómo será su mercado en un plazo de 10 a 20 años y qué tipo de empresas subsistirán tras dicho plazo, así como que traduzcan esa visión en un número limitado de iniciativas seleccionadas que implementarán durante los siguientes 6 a 12 meses. Es igualmente importante considerar el desarrollo de una visión común que armonice los objetivos de los familiares con aquellos de la empresa, desde el punto de vista tanto financiero como no financiero.

Prácticamente cualquier empresa familiar puede lograr el consenso en torno a su visión y sus valores siempre que cuente con la disciplina, la estructura de gobierno corporativo y las prácticas de comunicación adecuadas. Aquellas familias capaces de definir adecuadamente sus aspiraciones en un horizonte de 10 a 20 años y sus iniciativas en un plazo de 6 a 12 meses y de no perder de vista unas y otras, tendrá más posibilidades de mantenerse a la vanguardia del mercado a lo largo de los próximos años.

## ¿Preparada para el futuro?

Los avances tecnológicos y la globalización están impulsando el cambio a un ritmo sin precedentes, transformando rápida y profundamente el entorno empresarial, así como el resto de la sociedad. ¿Cómo de difícil es para las empresas aprovechar las oportunidades en un mundo constantemente cambiante?

Las creencias populares apuntan a que las empresas familiares mantienen una perspectiva a largo plazo, a menudo arraigada en unos valores, una visión y una cultura comunes. Asimismo, se conocen por ser flexibles, capaces de adaptarse a los acontecimientos a medida que tienen lugar, y demostrar resistencia en tiempos difíciles. Gracias a estas virtudes, las empresas familiares han seguido desempeñando una función de primer orden en la economía mundial a medida que la disrupción

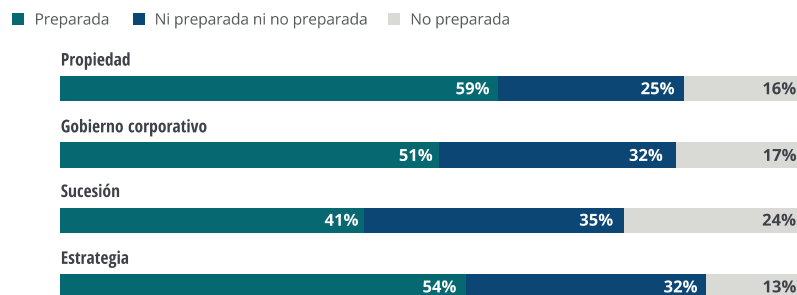
ha transformado prácticamente cada una de las dimensiones del mercado.

Habida cuenta de la orientación a largo plazo de las empresas familiares, podría asumirse que afrontan el futuro con sólidos planes en torno a la propiedad, el gobierno (tanto empresarial como familiar), la sucesión y la estrategia. No obstante, nuestra encuesta puso de manifiesto que numerosas empresas familiares carecen de la claridad necesaria en al menos una de estas áreas. Para estas empresas, será importante encontrar la manera de armonizar los objetivos de las partes interesadas, así como desarrollar una estrategia que relacione las acciones a corto plazo con las prioridades a largo plazo y explore la diversificación con el fin de garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

GRÁFICO 1

### En general, los encuestados muestran confianza en la preparación de su empresa familiar para los próximos 10 a 20 años

¿En qué medida su empresa está preparada actualmente para superar los desafíos en cada una de las siguientes áreas en los próximos 10 a 20 años?



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

## Valoración general de la confianza

En el marco de nuestra encuesta, preguntamos a los encuestados en qué medida creían que su empresa estaba preparada de cara a los próximos 10 a 20 años en cuatro ámbitos clave: propiedad, gobierno corporativo, estrategia y sucesión. Los resultados ponen de manifiesto un elevado grado de confianza (véase el gráfico 1) habida cuenta de que más de la mitad de los encuestados afirmó que su empresa estaba «preparada» para el futuro en tres de los cuatro ámbitos (propiedad, gobierno corporativo y estrategia). La excepción fue la sucesión: solo el 41% señaló que su empresa estaba preparada para el futuro en términos de planificación de su sucesión. Esto parece hacer sonar las alarmas, ya que una planificación eficaz de la sucesión puede servir de puente entre el presente y el futuro, garantizando la consonancia entre la dirección establecida por el dirigente anterior y la del nuevo dirigente.

**Los avances tecnológicos y la globalización están impulsando el cambio a un ritmo sin precedentes, transformando rápida y profundamente el entorno empresarial, así como el resto de la sociedad.**

### GRUPO TERBERG: INSPIRANDO A LA QUINTA GENERACIÓN

El grupo empresarial Terberg, constituido en 1869 como herrería en los Países Bajos, es en la actualidad un proveedor de vehículos especializados —desde tractores de terminal a automóviles, tanto conversiones como nuevos vehículos— con un volumen de negocio de 1.000 millones de dólares estadounidenses. Explora 28 empresas en 12 países y presta servicios a una clientela internacional <sup>2</sup>.

George Terberg, presidente del Consejo de Administración del Grupo Terberg, representa la cuarta generación de la familia Terberg.

#### *El protocolo familiar*

Desde un accionista único en 1869, el capital del Grupo Terberg se reparte en la actualidad entre 60 miembros de la familia con participaciones en la empresa. Solo los miembros de la familia de 25 años o más pueden ser accionistas.

Preguntamos a George Terberg cómo la empresa mantiene la armonía entre las perspectivas de los distintos accionistas. De acuerdo con Terberg, una clave consiste en mantener unas normas, valores y principios comunes establecidos en un protocolo familiar. «El protocolo familiar es muy importante en nuestra familia —comentó—. Describe el modo en que nos podemos tratar unos a otros y lo que cabe esperar de la familia.

La toma de decisiones en una empresa familiar puede ser muy emotiva —reconoció Terberg—, pero no se puede vivir de las emociones. Al fin y al cabo, las decisiones se basan en argumentos objetivos, no en las emociones. Nuestra estructura nos permite actuar de forma muy rápida y asertiva. El Consejo adopta las decisiones; en el caso de que una cuestión tenga mayor impacto, también es necesaria la autorización del Consejo Supervisor y del STAK, un pequeño comité que representa a los accionistas. Las decisiones de gran calado, como una importante adquisición o la suspensión de una sociedad operativa de envergadura, se adoptan con ocasión de la Junta General de Accionistas».

*continúa en la página siguiente...*

### ***Continuidad como empresa familiar***

Garantizar la continuidad del Grupo Terberg como empresa familiar es muy importante para la familia Terberg. Esta considera que una estructura controlada por la familia es la mejor forma organizativa para la sociedad, que contribuye a su prosperidad, dado que su visión a largo plazo ayuda a la sociedad a evitar presiones a corto plazo. Como empresa familiar, el Grupo Terberg se financia de manera conservadora, lo que le confiere resistencia frente a las turbulencias de los mercados en que opera.

«Operamos en distintos sectores y queremos proseguir nuestra expansión, tanto en los Países Bajos como a escala internacional, para garantizar que el futuro de nuestra empresa familiar sea tan sólido como su pasado —indicó Terberg—. El crecimiento autónomo es importante, pero la continuidad de nuestro negocio familiar es más importante que el crecimiento».

### ***Agilidad***

En relación con la visión a largo plazo del Grupo Terberg, señaló: «Nuestra estrategia corporativa tiene un horizonte a tres años, no más, porque seguimos las tendencias y novedades del mercado, y dado que mantenemos una visión a largo plazo en los mercados en que operamos, disponemos de la agilidad necesaria para adaptarnos a entornos de mercado rápidamente cambiantes si es necesario. Somos muy flexibles en este sentido. Esta fue una de las lecciones que extrajimos de la crisis económica que se prolongó de 2007 a 2011. Hay que ser flexible, no solo desde una perspectiva organizativa, sino también en términos de alcance geográfico de los mercados objetivo, por ejemplo. —Y prosiguió—: la disrupción no es nada nuevo; ya tuvo lugar en el pasado. Sin embargo, los cambios disruptivos se producen ahora a un ritmo más acelerado que antes. Seguimos de cerca los mercados y disponemos de la agilidad suficiente para adaptarnos y seguir innovando. Permanecer inmóviles no es una opción».

### ***La quinta generación***

La cuarta generación familiar lleva ahora las riendas del Grupo Terberg, pero de los cuarenta miembros de la quinta generación, dos participan también activamente en la empresa: «Un comité de la quinta generación contribuye a que esta comparta el compromiso, entusiasmo, pasión e inspiración de los miembros de la familia», añadió Terberg.

Los miembros de la familia de la quinta generación realizan una visita anual a una de las sociedades operativas del Grupo Terberg y obtienen orientación sobre su trayectoria profesional, si bien no pueden incorporarse a la empresa automáticamente. Las exigencias son elevadas, tal como explicó Terberg: «Los miembros de la familia que desean incorporarse a la sociedad deben tener el potencial para convertirse en dirigentes de una de las grandes empresas. Deben tener un título universitario o un título superior de cualquier otro organismo de formación profesional. Asimismo, deben contar al menos con cinco años de experiencia profesional fuera de Terberg. Posteriormente, pueden presentarse candidatos para un puesto de trabajo y someterse a un proceso de evaluación. Se trata de exigencias rigurosas, pero esta es también la mejor manera de garantizar la continuidad de nuestra empresa familiar. En última instancia, mi generación es responsable de legar como es debido esta empresa a la siguiente generación».

# Recurrir a fortalezas tradicionales y encontrar otras nuevas

Nuestra encuesta arroja luz sobre el modo en que operan las empresas de los encuestados, así como si estos creen que sus prácticas actuales son eficaces. Aprendiendo de estas tendencias, perspectivas y prioridades, los dirigentes de empresas familiares pueden encontrar maneras de reforzar su organización y sentar las bases para su longevidad.

## El consenso a través de la armonización

Entre las familias que creían que su empresa estaba preparada para los siguientes 10 a 20 años, cabría esperar una sólida armonización en el seno de la familia sobre la trayectoria futura. No obstante, no siempre es así. Cuando se los interrogó acerca de si el plan a largo plazo estaba en consonancia con los objetivos de la empresa, así como con los objetivos individuales y colectivos de los miembros de la familia, solo el 35% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo, mientras que el 60% se mostró parcialmente de acuerdo o nada de acuerdo (véase el gráfico 2). Esto subraya un problema latente en numerosas empresas familiares: los objetivos de los miembros de la familia a menudo entran en conflicto. Los objetivos marcan el rumbo de la empresa y la falta de consenso crea un terreno fértil para los desacuerdos familiares.

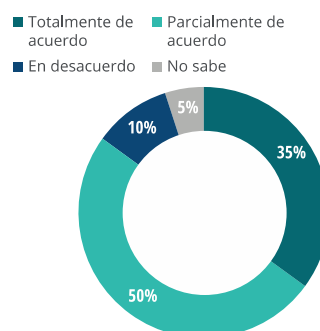
Se observó el mismo patrón en la visión a entre 10 y 20 años de los encuestados sobre el desarrollo de su empresa (véase el gráfico 3). Menos de una tercera parte señaló un consenso total en el seno de la familia a este respecto.

Nuestras encuestas anteriores pusieron de manifiesto que la mayor amenaza para una empresa familiar raramente procede del exterior: al contrario, con mayor frecuencia se produce en su seno<sup>3</sup>. Para abordar esta amenaza, las empresas familiares a menudo no solo necesitan una estrategia clara y fácilmente comprensible en el núcleo de la empresa, sino también una visión común claramente definida con la que todos los

GRÁFICO 2

### Solo el 35% de los encuestados afirmó que los objetivos empresariales coincidían con los familiares

El plan a largo plazo de la sociedad concuerda con los objetivos de la empresa y los objetivos individuales y colectivos de todos los miembros de la familia.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

miembros de la familia estén de acuerdo, incluso entre las distintas generaciones, con diferentes perspectivas y motivaciones.

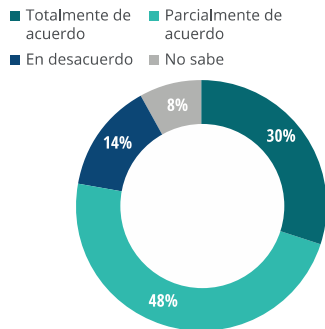
## La agilidad como activo clave

Los activos intangibles clave a menudo ayudan a una empresa familiar a capear los conflictos y mantener su sostenibilidad. Las empresas familiares pueden adoptar las medidas decisivas cuando es necesario, y muchas de ellas han racionalizado sus procesos de toma de decisiones, posicionándose

GRÁFICO 3

### Menos de un tercio de los encuestados señaló que su familia está de acuerdo sobre el futuro desarrollo de la empresa

Su familia está de acuerdo sobre el futuro desarrollo de la empresa en los próximos 10 a 20 años.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

así adecuadamente para adaptarse al cambio. De acuerdo con el 61% de nuestros encuestados, esta agilidad es la característica crucial de las empresas familiares (véase el gráfico 4). Estas perciben la agilidad, junto con otros rasgos distintivos, como las capacidades de innovación (39%) y la posición financiera (32%), como características esenciales para la sostenibilidad de su empresa.

Resulta interesante que solo el 21% de los encuestados crea que la fidelidad de los clientes impulsará la sostenibilidad de la empresa, incluso a pesar de que numerosas empresas familiares han confiado tradicionalmente en una base de clientes fieles. Esto podría reflejar el reconocimiento de que la lealtad de los clientes ha dejado de darse por hecho: la digitalización y la disponibilidad de valoraciones y otros datos comparativos cambian rápidamente el modo en que la mayoría de los clientes interactúa con las empresas.

## Predisposición a la innovación

Dado que el 39% de los encuestados afirmó que sus capacidades de innovación son claves para la sostenibilidad de su empresa, los dirigentes de empresas familiares deberían tomar nota. Este punto fuerte puede usarse para potenciar su ventaja competitiva <sup>4</sup>.

Algunas empresas familiares son más reacias a asumir riesgos y están menos dispuestas a innovar, incluso cuando disponen de los recursos necesarios, debido a la preocupación de que se produzca un desenlace negativo y el patrimonio familiar quede mermado. No obstante, los dirigentes de empresas familiares deberían prestar atención a no caer en el fenómeno denominado «la paradoja de la habilidad y la disposición». En comparación con el resto de empresas, el análisis puso de manifiesto que las empresas familiares, a pesar de contar con un impulso menor en innovación, tratan de obtener mejores resultados <sup>5</sup>. Si la empresa familiar es capaz de superar cualquier reticencia inicial para acoger las oportunidades de innovación, puede recoger los frutos de una innovación más rápida y eficaz que sus competidores.

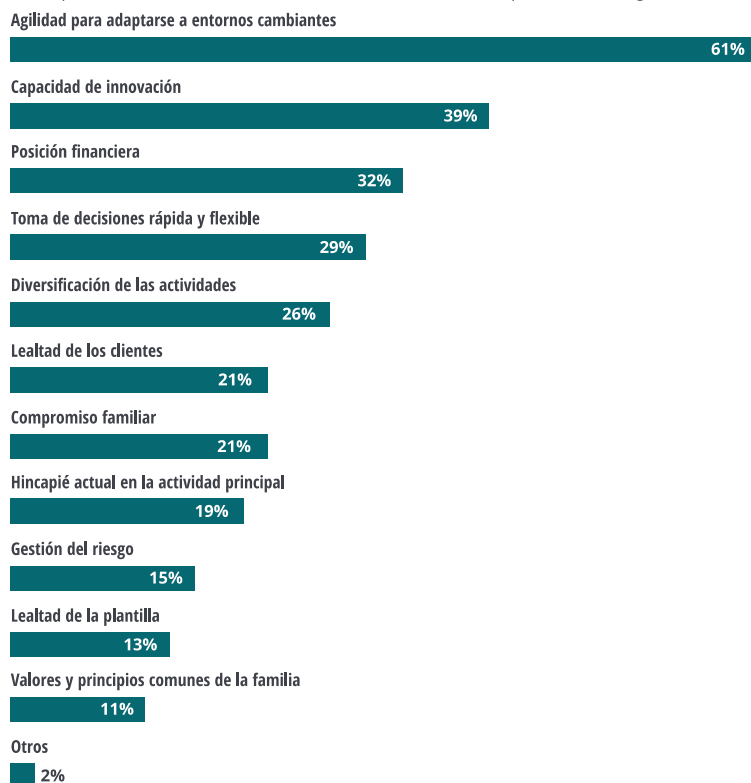
## Explorar la diversificación

Solo el 26% de nuestros encuestados percibía la diversificación del negocio familiar como una manera de garantizar la sostenibilidad de la empresa en los siguientes 10 a 20 años. Esto concuerda con la idea de que los propietarios de empresas familiares tienden a proteger las actividades principales, que representan su legado, y podrían ser reticentes a dar pasos más allá de esta zona de confort. No obstante, algunas empresas familiares están rompiendo moldes adoptando un planteamiento de gestión de cartera para crecer e invertir en actividades más periféricas (como la expansión por sector o geografía). No obstante, a pesar de que la inversión de los fondos de la empresa familiar en una cartera diversificada puede ser beneficioso, también puede ser complejo si los miembros de la familia no se ponen de acuerdo tanto en la visión como en la tolerancia al riesgo.

GRÁFICO 4

### La agilidad y la innovación se perciben como rasgos esenciales para la sostenibilidad de la empresa

¿Cuáles son las características principales que impulsarán la sostenibilidad de su empresa a lo largo de los próximos 10 a 20 años? Seleccione un máximo de tres opciones de la siguiente lista.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

### El impacto de la tecnología en el lugar de trabajo

Cuando preguntamos a los encuestados qué factores tendrían mayor impacto en los mercados en que operan a lo largo de los próximos 10 a 20 años, la mitad identificó la adopción de la tecnología en el lugar de trabajo (véase el gráfico 5), lo que apunta a la necesidad de adoptar los cambios tecnológicos para mitigar el riesgo de quedarse atrás con respecto a sus competidores en el mercado. Por ejemplo, a pesar de que las empresas

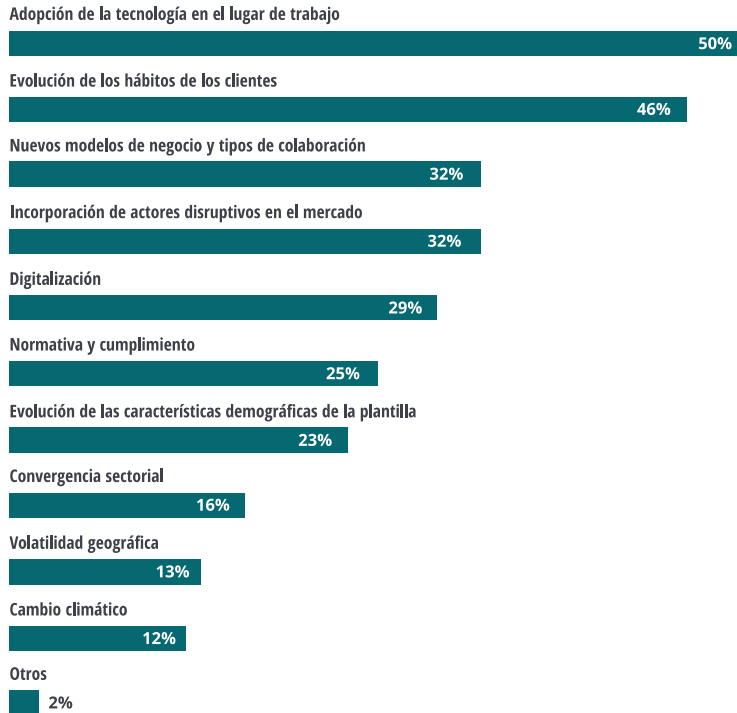
familiares tradicionalmente dependen de una mano de obra fiel, la ampliación de las capacidades de los trabajadores gracias a la inteligencia artificial podría añadir una dimensión que ayudaría a las empresas a alcanzar nuevos niveles de eficiencia y conocimiento. Para aprovechar el pleno potencial de la inteligencia artificial, una empresa debería reconcebir fundamentalmente la forma en que interactúan los humanos y las máquinas en un entorno de trabajo, <sup>6</sup>reevaluando las ideas acerca del tipo de trabajo que debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse <sup>7</sup>.



GRÁFICO 5

### La adopción de tecnología en el lugar de trabajo se percibe como la cuestión más influyente en la empresa familiar

Seleccione como máximo las tres opciones de la lista que tendrán mayor influencia en el modo en que el mercado en que opera actualmente su empresa se transformará en los próximos 10 a 20 años.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

**Algunas empresas familiares son más reacias a asumir riesgos y están menos dispuestas a innovar, incluso cuando disponen de los recursos necesarios, debido a la preocupación de que se produzca un desenlace negativo y el patrimonio familiar quede mermado.**

### **GRUPO SCM: INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA TRADICIÓN**

El Grupo SCM, con domicilio social en Rímmini (Italia) fue constituido en 1935 por Lanfranco Aureli y Nicola Gemmani. La sociedad produce maquinaria de carpintería y máquinas para materiales avanzados, tales como plástico, cristal, aluminio, mármol y carbono. Con presencia en 10 países y cinco continentes, el Grupo SCM cuenta con alrededor de 4.000 empleados y 29 unidades de negocio<sup>8</sup>.

En 2001, Valentina Aureli fue nombrada presidenta y consejera de la sociedad de cartera del Grupo SCM, Ageco, y CEO de una de sus sociedades miembro, SCM Immobiliare.

#### ***Mantenimiento del equilibrio***

La propiedad del Grupo SCM se reparte entre dos familias, cada una de las cuales mantiene una participación del 50% en el capital social. ¿Cómo mantienen el equilibrio entre los objetivos individuales y colectivos de las familias y los intereses de la empresa? Valentina Aureli explicó: «Como la sociedad es propiedad de dos familias, siempre priman los objetivos corporativos. A través de nuestra estructura corporativa, preservamos los valores de la sociedad. Los miembros de ambas familias tienen la oportunidad de incorporarse a la sociedad y especializarse en una función».

A medida que ambas familias crecen —numerosos familiares de la cuarta generación han expresado su interés por incorporarse a la empresa— las cosas se complican. Por eso, Aureli comentó: «En los próximos diez años, la gobernanza familiar adquirirá incluso más importancia que en la actualidad».

#### ***Intención con respecto a la propiedad***

Los dirigentes del Grupo SCM pretenden mantener la empresa en manos de la familia, pero, tal como señaló Aureli: «Con dos familias propietarias, definitivamente necesitamos ponernos de acuerdo». Asimismo, añadió: «Mi familia siempre ha tenido una orientación marcadamente internacional, mientras que la otra familia tiene una visión más regional, pero ambas familias se entienden muy bien, hay una buena sintonía».

En cuanto a la propiedad, Aureli aclaró: «No deseamos vender la empresa a un tercero», y añadió que este sería el último resorte; por ejemplo, si la empresa se viera sumida en una crisis financiera o dejara de ser capaz de afrontar la disrupción: «Suenan bien contar con una firma de capital riesgo o un inversor estratégico a bordo, pero no es la solución más sostenible —apuntó—. Probablemente, la mentalidad financiera no esté en sintonía con la mentalidad de nuestra familia. Nosotros nos centramos en el largo plazo, mientras que esta se centra más en la rentabilidad de la inversión a corto plazo».

#### ***Innovación y sostenibilidad***

Con el paso de los años, el Grupo SCM ha ganado numerosos premios de innovación. Aureli cree que la innovación es un factor clave para la sostenibilidad de su empresa: «La innovación se basa en nuestra tradición familiar —afirmó—, es el vínculo entre nuestra herencia y el futuro. Aprovechamos la tradición para desarrollar nuevos productos. Podemos reinterpretar las fuentes y el conocimiento del pasado en los conocimientos y tecnologías actuales. Nos mantenemos cerca de nuestro ADN».

Aureli sostiene que, sin innovación, el Grupo SCM no puede ofrecer un valor añadido a sus clientes: «Necesitamos seguir reconociendo las necesidades de nuestros clientes —explicó—. Si perdemos de vista esta dimensión, es imposible mantener el rumbo adecuado de cara al futuro».

#### ***Orgullo en la empresa familiar***

De acuerdo con Aureli, las distintas empresas familiares están vinculadas por lazos intangibles. «Las empresas familiares deben sentirse orgullosas de formar parte de un mismo entorno; tienen mucho en común. Se enfrentan a los mismos nuevos desafíos, incluso en distintos países. Todas ellas aspiran a superar el legado de sus ancestros».

Aureli también mencionó el valor creado por las empresas familiares, el cual, tal como indicó, «no es el valor que señalan las instituciones financieras». Así, afirmó: «Crear valor en una empresa familiar es una cuestión de ética. Es algo que te importa, así como una responsabilidad social. Los activos financieros no son importantes, pero tu legado, lo que puedes hacer por tu región de procedencia, tu plantilla, tu reputación, honestamente, eso es lo importante».

# Armonizar las acciones a corto y la visión a largo plazo

Los mercados evolucionan constantemente, imponiendo cambios a las empresas impulsados por factores tales como las preferencias de consumo, los ciclos económicos <sup>9</sup>, y, más recientemente, las novedades disruptivas. En vista de los cambios repentinos en las necesidades inmediatas del negocio, puede ser difícil para las empresas familiares mantener la consonancia entre sus objetivos a largo plazo con sus acciones a corto plazo. No obstante, dicha integración puede ser vital para su éxito continuado.

COMO CUALQUIER EMPRESA, una empresa familiar necesita tener un sentido claro de la dirección: sin este, la empresa se arriesga a caer víctima del ritmo crecientemente acelerado del cambio y la disrupción. El desafío reside en mantener ese sentido de la dirección a través de las adaptaciones constantes de la empresa a las necesidades diarias, y asegurarse de que el camino que elija sigue conduciendo al destino deseado.

## Objetivos y disruptores financieros

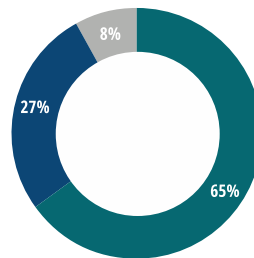
El valor a largo plazo de la sociedad es más importante para los dirigentes de empresas familiares que la rentabilidad financiera a corto plazo de acuerdo con el 65% de nuestros encuestados (véase el gráfico 6). Esta priorización se refleja en las decisiones de aquellos que representan la primera generación de dirigentes empresariales. En lugar de hacer hincapié únicamente en nuevas actividades que podrían contribuir a ampliar el negocio a corto plazo, incluso estas empresas familiares más incipientes tienden a adoptar decisiones crecientemente centradas en el valor a largo plazo.

GRÁFICO 6

### Para la mayoría de los encuestados, el valor a largo plazo es más importante que los resultados a corto plazo

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación en su empresa a la hora de adoptar las decisiones cotidianas?

- El valor a largo plazo prima frente a la consecución de resultados a corto plazo
- En ocasiones debemos priorizar los objetivos financieros a corto plazo en lugar del valor a largo plazo para la sociedad
- Estamos sometidos a una fuerte presión para obtener rentabilidad financiera a corto plazo



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

## Establecer objetivos a corto plazo

A pesar de atribuir más importancia al valor a largo plazo que a la rentabilidad financiera a corto plazo, el 62% de los encuestados señaló que sus resultados o su rentabilidad financiera era su máxima prioridad de cara a los siguientes 12 meses (véase el gráfico 7). El crecimiento también se consideró importante, tanto en el país de residencia de la familia como en el extranjero. Este hincapié en la rentabilidad y el crecimiento a corto plazo parece hallarse en contradicción con la orientación a largo plazo de la mayoría de las empresas familiares, lo

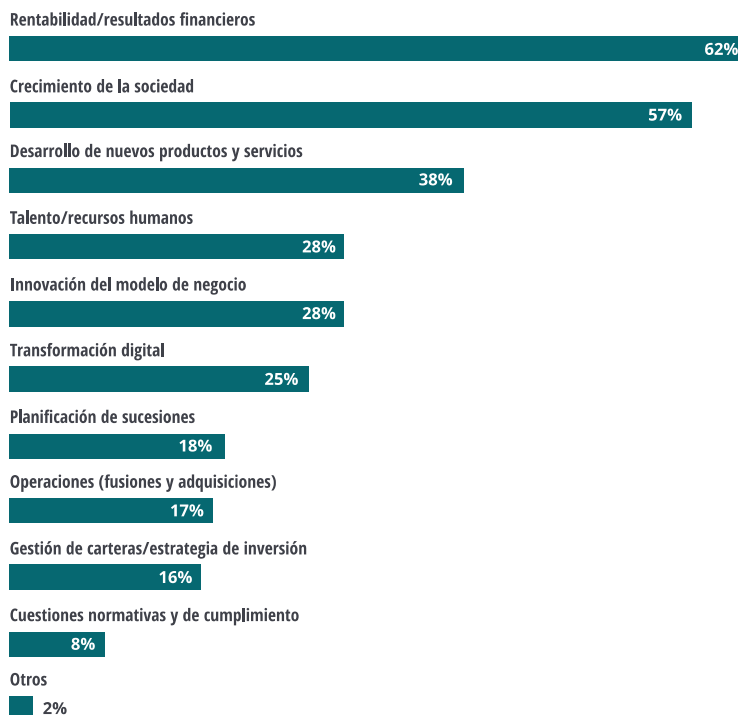
que sugiere una brecha entre el comportamiento a corto plazo y los objetivos a largo plazo.

Otras prioridades a corto plazo incluyen el desarrollo de nuevos productos y servicios, que pueden ser vitales para la supervivencia, la prosperidad económica y la ventaja competitiva de la firma. La innovación en torno al modelo de negocio también puede constituir una ventaja competitiva al reforzar el valor de una empresa familiar. Examinar el modelo de negocio de una empresa y encontrar nuevas maneras de operar u organizar es importante en un contexto de negocio agitado. También es importante para la

GRÁFICO 7

### El desempeño financiero y el crecimiento son dos de las principales prioridades para el año que viene

De la siguiente lista, seleccione las tres principales prioridades para su Consejo de Administración de cara a los próximos 12 meses 12 months.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

materialización de una visión a largo plazo, ya que los dirigentes deberían reflexionar en la actualidad sobre el tipo de empresa que deberán ser en el futuro para prosperar.

### Prioridades no económicas

Las empresas familiares a menudo tienen oportunidades que van más allá de los objetivos económicos comunes entre el resto de empresas.<sup>10</sup> Por ejemplo, la armonía familiar y la identificación de los miembros de la familia con la firma son dos objetivos no económicos clave, que actúan como

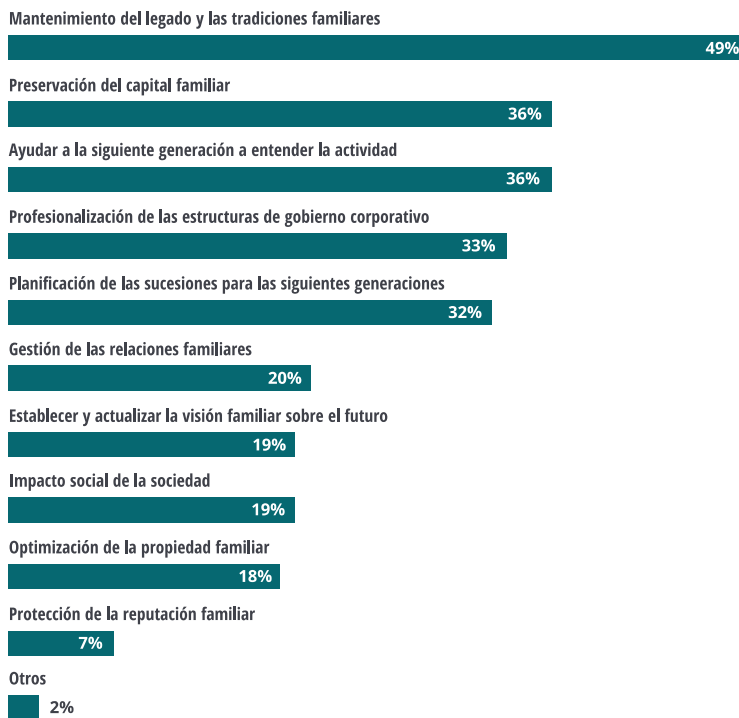
puntos de referencia para la toma de decisiones. A pesar de que las firmas no familiares tienden a centrarse en maximizar sus beneficios financieros, las firmas familiares también valoran su identidad y cohesión como familia, una forma de patrimonio no financiero a menudo denominado «patrimonio socioemocional».

La prioridad más comúnmente citada entre los encuestados con respecto a sus empresas era la de dar continuidad a su legado y tradición (véase el gráfico 8). No obstante, continuar con la tradición es más fácil de decir que de hacer. Generalmente,

GRÁFICO 8

### La continuidad del legado y la tradición familiar es la máxima prioridad de los encuestados para los próximos 10 a 20 años

¿Cuáles son las prioridades de su familia para la empresa de cara a los próximos 10 a 20 años? Seleccione un máximo de tres de la siguiente lista.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

es una misión cargada de emociones, al contrario que las fuerzas impersonales de la economía, pero numerosos dirigentes de empresas familiares la consideran una responsabilidad necesaria para las siguientes generaciones. Si los dirigentes de empresas familiares esperan preservar la propiedad familiar y la longevidad de la empresa, deberían impulsar la sintonía entre la estrategia de negocio y la estrategia familiar.

Típicamente, las empresas familiares prestan atención a gestionar el riesgo que asumen como consecuencia de sus acciones estratégicas, dado que tras su estrategia de crecimiento subyace un fuerte deseo por preservar el capital familiar generación tras generación. Esto lleva a numerosas familias a establecer una gestora patrimonial o family office como instrumento para la gestión conjunta de las inversiones familiares, por ejemplo, en el ámbito de la filantropía, así como la participación en otras empresas o en proyectos especiales, tales como iniciativas de capital riesgo. Para numerosas de estas familias, la preservación y el aumento del capital constituyen objetivos clave que las siguientes generaciones deben entender e integrar.

## Preparar a la siguiente generación

Otra prioridad urgente para los dirigentes de empresas familiares consiste en preparar a la siguiente generación para el liderazgo, ayudándola a entender el negocio y alentando su curiosidad intelectual. Los dirigentes de empresas familiares recientemente designados tienen la tarea vital de mantener la prosperidad del negocio tras tomar el relevo, preservando el legado y las tradiciones familiares, al tiempo que impulsan el cambio cuando es necesario (lo que se conoce como la «paradoja de la continuidad»)<sup>11</sup>. No existe un «mejor momento para empezar» puesto que la preparación de una persona para asumir el liderazgo depende en última instancia de su desarrollo personal. No obstante, preparar las sucesiones con suficiente antelación y ayudar al sucesor a entender la empresa —con amplio margen y en un entorno sereno— reduce el potencial de problemas y desacuerdos inesperados. Además, la planificación de sucesiones podría aumentar la disposición del sucesor elegido a convertirse en el siguiente dirigente.

### SOMIC ISHIKAWA: PREPARARSE PARA EL FUTURO CON UNA APERTURA DE MIRAS

Somic Ishikawa, constituida en 1916 en Japón, es una sociedad no cotizada propiedad de la familia Ishikawa. Tanto la tercera como la cuarta generación de la familia participan activamente en la empresa en la actualidad. Somic Ishikawa, fabricante de recambios de automóviles y uno de los fabricantes de articulaciones esféricas líder del mercado, es la principal sociedad operativa del Grupo Somic Ishikawa, que cuenta con ingresos anuales consolidados de alrededor de 700 millones de dólares estadounidenses<sup>12</sup>.

Shogo Ishikawa, miembro de la empresa familiar de cuarta generación, es consejero en Somic Management Holdings Inc., la sociedad de cartera de Somic Ishikawa. Es también responsable general del departamento de promoción de gestión de la sociedad.

#### *Establecimiento de prioridades*

Al reflexionar sobre las prioridades a largo y corto plazo de Somic Ishikawa, Shogo Ishikawa habló acerca de la constitución de la sociedad hace más de un siglo, haciendo hincapié en que siempre ha sido una sociedad no cotizada propiedad de una familia. Asimismo, señaló que esto quiere decir que la empresa no está sujeta a las presiones o exigencias de los mercados bursátiles. Así, afirmó: «A corto plazo, nos centramos tanto en responder adecuadamente a las exigencias actuales de los clientes como en mantener la solidez financiera, lo que sienta las bases para explorar nuevas actividades. Dado que el sector automovilístico se está transformando al ritmo de la digitalización y la incorporación de nuevos actores, la penetración de nuevas actividades es una opción estratégica importante para la continuidad del Grupo Somic Ishikawa».

*continúa en la página siguiente...*

Ishikawa afirmó que la sociedad hace especial hincapié en garantizar la armonía sobre los valores comunes al debatir y trabajar sobre las prioridades a corto plazo. Este énfasis también se aplica a la máxima prioridad a largo plazo de la sociedad, que los miembros de la familia y los directivos ajenos a esta expresen sus valores comunes en sus acciones. Estos valores, comentó —«por ejemplo, el análisis con humildad del pasado, la exploración basada en la curiosidad acerca de cualquier cosa que no hayamos visto nunca y la valentía a la hora de adoptar nuestras propias decisiones»— son las «fuentes de las dinámicas de nuestra empresa familiar». Gracias a este planteamiento, «los dirigentes que forman parte de la familia pueden aprovechar plenamente la ventaja de ser una empresa no cotizada propiedad de una familia».

#### ***Armonizar los objetivos familiares y el futuro de la empresa***

Tal como indicó Ishikawa, su familia se reúne a menudo para «recalcar que todos los miembros de la familia tienen sus propios deseos personales, y que la empresa es nuestro activo común, cuyo éxito influye en nuestro éxito personal y familiar». La participación de los miembros de la familia en estas reuniones es vital, dado que brindan la oportunidad a cada persona de expresar sus ideas sobre la empresa, así como de escuchar las de los demás. Ishikawa añadió: «Dejamos a un lado cualquier emoción y nos centramos en la empresa. Todo ello ayuda al patriarca a adoptar una decisión final sobre el rumbo futuro de la empresa».

#### ***Características clave a largo plazo***

La clave de la sostenibilidad de Somic Ishikawa como empresa, desde la perspectiva de Ishikawa, es la preparación de los miembros de la familia: «Si no preparamos adecuadamente a los miembros de la familia, ¿cómo podremos formar a los directivos y empleados ajenos a esta? Los miembros de la familia deberían tener el mismo nivel de comprensión de nuestros valores comunes y del estilo familiar. Hemos desarrollado un sistema para formar a los jóvenes o a los nuevos miembros de la familia».

#### ***Visualizar el futuro***

En lo que respecta a cómo será el mercado en que opera la sociedad dentro de 10 a 20 años, Ishikawa comentó: «En la actualidad, asistimos a un momento de cambios sin precedentes, al que jamás se ha enfrentado ningún miembro de la familia. Es obvio que las innovaciones digitales, tales como la conducción autónoma, los coches conectados y la MaaS (movilidad como servicio) han cambiado el panorama de nuestro negocio». Citando como ejemplo los cambios en las relaciones con los clientes y la base de clientes de la sociedad, Ishikawa explicó: «Uno de nuestros principales clientes, un fabricante de automóviles japonés, ha reorientado drásticamente su actividad para convertirse en una empresa de servicios en el ámbito de la movilidad, lo que tiene sus repercusiones en nuestra relación con el cliente; no solo trabajamos como proveedor de productos que cumplen las especificaciones necesarias, sino que colaboramos con nuestros clientes para traducir sus ideas en nuevas actividades. Asimismo, podríamos tener nuevos tipos de clientes ajenos a la fabricación de vehículos en un futuro no demasiado lejano».

Ishikawa prosiguió: «Para entender cómo será el mercado dentro de 10 a 20 años, permanezco atento a las distintas reflexiones y a las nuevas ideas o conocimientos». Para ello, se mantiene en contacto con una red externa, que abarca los clientes de la sociedad, otros fabricantes de recambios, expertos ajenos al sector automovilístico, instituciones académicas, organismos públicos y consultores.

#### ***Preservar el patrimonio***

Ishikawa atribuye enorme importancia a la preservación del patrimonio familiar. «En mi opinión, el patrimonio familiar no se limita a la riqueza económica —afirmó—. Es la apertura de miras derivada de la combinación de la riqueza económica y los lazos familiares. Para mantener esta apertura de miras, nuestro proceso es el siguiente: a cada uno de los miembros de la familia se le brinda una oportunidad estimulante en la empresa y es responsable del resultado, aunque el resto de miembros lo respalde y, en ocasiones, le traslade críticas constructivas, de modo que se favorece un ambiente en el que se pueda sentir conectado a la familia y parte de esta».

Para el futuro, en palabras de Shogo Ishikawa: «La riqueza intelectual es muy importante a la hora de impulsar la sostenibilidad de nuestra empresa familiar».

# Garantizar la sostenibilidad de la empresa: cuatro factores vitales

Nuestro análisis sugiere que existen cuatro dimensiones interdependientes con un carácter vital para que una empresa familiar logre sus objetivos y garantice la sostenibilidad de la empresa: propiedad, gobierno corporativo, sucesión y estrategia. A continuación, examinamos el modo en que los encuestados perciben el statu quo en estos aspectos de su empresa, así como sus perspectivas e intenciones en estas áreas a largo plazo.

## Propiedad

La propiedad familiar define a una empresa familiar. No obstante, mientras que una empresa familiar tiende a seguir siendo propiedad de la familia a medida que crece, la participación en el capital social puede disolverse tras las sucesivas generaciones. Pueden surgir desacuerdos entre los distintos miembros de la familia (y ajenos a esta) acerca de los objetivos estratégicos de una empresa, y la dirección puede verse obstaculizada en la toma de decisiones eficaces para seguir el ritmo del cambio.

Dos terceras partes de los encuestados afirmaron que esperaban que se tomara el relevo de sus empresas en el seno de la familia (véase el gráfico 9). Esta intención es fundamental para su orientación a largo plazo. Asimismo, está íntimamente ligada a objetivos no económicos, como la continuidad de la identificación de los miembros de la familia con la firma, el refuerzo de los vínculos emocionales entre la familia y la firma (tales como el orgullo) y el mantenimiento de las relaciones sociales<sup>13</sup>. No en vano, el mantenimiento del control y la influencia familiar sobre la empresa (o la propiedad) es, en sí mismo, un objetivo no económico.

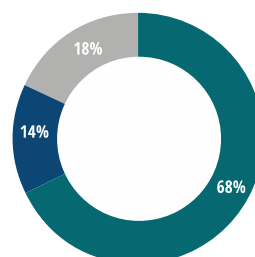
En general, las familias son menos proclives a vender o cerrar sus empresas, y tienden a soportar mayores dificultades financieras si con ello

GRÁFICO 9

### Prácticamente el 70% de los encuestados desea mantener el control de la familia sobre la empresa

¿Está previsto que la propiedad de la empresa se transmita en el seno de su familia?

■ Sí ■ No ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

pueden evitar sacrificar sus objetivos relativos a su patrimonio no económico o socioemocional.<sup>14</sup>No obstante, vender una parte de la empresa con miras a obtener un mayor éxito financiero en el futuro es una cuestión distinta. El 34% de los encuestados afirmó que estaba dispuesto a sacrificar la propiedad de la empresa para impulsar un mayor éxito financiero a largo plazo, prácticamente el mismo número que aquellos que afirmaron que no lo harían (véase el gráfico 10).

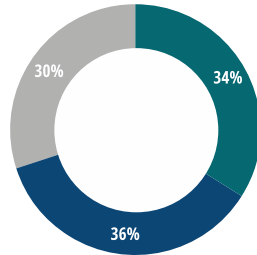


GRÁFICO 10

**Acerca de un tercio de los encuestados cedería el control sobre la empresa familiar a cambio de mayor éxito financiero**

¿Cambiaría el control de la familia por un mayor éxito financiero a largo plazo?

■ Sí ■ No ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

Numerosas familias podrían no ser conscientes de que lograr un mayor éxito financiero, incluso asumiendo el coste de sacrificar la propiedad, podría respaldar indirectamente los objetivos no económicos subyacentes de la familia. A pesar del hecho de que numerosas empresas familiares a veces disponen de flujos de efectivo internos que les permiten evitar depender del capital ajeno, la mayoría necesitará estudiar medios alternativos de financiación a medida que los ciclos de vida de la innovación y los productos se aceleran; una financiación insuficiente puede limitar la capacidad de innovación de una empresa y obstaculizar el progreso al ritmo de la competencia. La venta de participaciones minoritarias es una manera de incorporar capital ajeno que puede potenciar el crecimiento y la innovación.

Dicho esto, una desventaja del capital ajeno es que los accionistas externos a menudo exigen horizontes temporales más breves para la rentabilidad de las inversiones, y podrían forzar a la familia a adoptar decisiones no bienvenidas

para aumentar la rentabilidad. Una manera de mitigar este riesgo consiste en que las empresas consideren vender participaciones minoritarias a otras empresas familiares o family offices como alternativa para atraer el capital. La ventaja de entablar relaciones con otra familia es que, a menudo, estas tendrán experiencias y trayectorias similares.

**Gobierno corporativo**

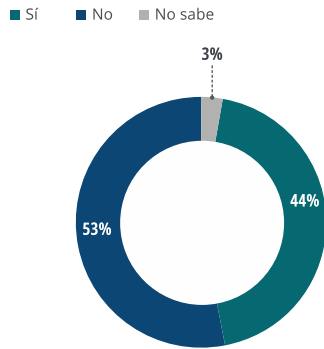
Una empresa familiar debería esforzarse por establecer estructuras de gobierno corporativo eficaces, no solo para la empresa (a través del gobierno del consejo) sino también en el seno de la familia. El gobierno familiar hace referencia a las estructuras y procesos que usan las familias para organizarse y orientar su relación con la empresa. Una estructura de gobierno familiar bien diseñada y adecuadamente implementada puede ayudar a establecer límites y favorecer la claridad. Las estructuras formales de gobierno pueden crear un terreno fértil en que pueden mantenerse conversaciones sobre la cultura, los valores y la visión de la empresa, que son esenciales si los miembros de la familia esperan consensuar el rumbo de su empresa. Las ventajas pueden incluir una mayor armonía entre los miembros de la familia, una empresa más centrada y unas transiciones más sencillas entre las generaciones. No obstante, para ser eficaz, el gobierno familiar debe reflejar la cultura, la dinámica y los objetivos únicos de cada familia.

Los encuestados adoptaron una multitud de enfoques para el gobierno familiar (véase los gráficos 11 y 12). El uso de los foros familiares para este fin está relativamente extendido, al igual que los consejos de familia (el 26% de los encuestados cuenta con consejos formales, mientras que el 60% cuenta con consejos informales) y los protocolos familiares (44% de los encuestados).

GRÁFICO 11

**El 44% de los encuestados cuenta con un protocolo familiar**

¿Cuenta con un protocolo familiar?



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

En lo que respecta al gobierno corporativo, alrededor de un tercio de los encuestados señaló que la mayoría de los miembros del Consejo de Administración no eran miembros de la familia o eran consejeros independientes externos, mientras que alrededor de una cuarta parte indicó que los miembros de la familia componen la mayoría del consejo (véase el gráfico 13). El resto de los encuestados bien no contaban con un Consejo de Administración formal o indicaron que este estaba formado exclusivamente por miembros de la familia.

Si bien es difícil encontrar la composición del Consejo idónea para una empresa familiar, las familias que no han abierto todavía sus consejos a profesionales ajenos a la familia podrían valorar el modo en que podrían beneficiarse de una influencia ajena. Los consejeros independientes pueden aportar una experiencia valiosa y diversa a la empresa familiar. Asimismo, no están sujetos a los mismos vínculos emocionales y, en ocasiones, financieros, con la empresa que generalmente mantienen los miembros de la familia, lo que puede contribuir a brindar una perspectiva exterior útil. Esta perspectiva puede ser particularmente

beneficiosa para determinar los planteamientos en materia de planificación de sucesiones, gestión de riesgos y políticas retributivas, así como para la mediación de conflictos que pueden surgir entre la administración familiar y no familiar. En el mejor de los casos, los consejeros independientes pueden ayudar a la familia empresaria a centrarse en administrar la empresa en lugar de en mantenerla en propiedad.

En general, los consejeros ajenos a la familia pueden verse atraídos por trabajar para empresas familiares, aunque los miembros de la familia pueden verse tentados a apoyarse en la experiencia y los criterios internos.

**Sucesión**

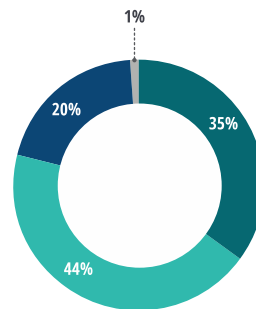
Con respecto a la sucesión, el 30% de los encuestados indicó que prefería transferir tanto la propiedad como la administración de la empresa a

GRÁFICO 12

**El 35% de los encuestados celebra juntas familiares formales, y un 44% adicional mantiene reuniones familiares informales**

¿Mantiene reuniones familiares?

■ Sí, formalizadas ■ Sí, pero informales  
■ No ■ No sabe



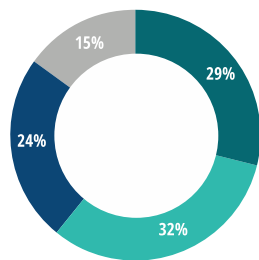
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

GRÁFICO 13

### Alrededor de un tercio de los encuestados señaló que los consejeros ajenos a la familia son mayoría en el Consejo de Administración

En su Consejo de Administración, ¿hay personas que no formen parte de la familia empresaria?

- Sí, el Comité Ejecutivo está formado por una mayoría de personas ajenas a la familia
- Sí, pero el Comité Ejecutivo está formado por una minoría de personas ajenas a la familia
- No, nuestro Comité está formado exclusivamente por miembros de la familia
- No se aplica: no disponemos de un Consejo de Administración formal



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

miembros de la familia; el 15% prefería transferir solo la administración, y el 20% prefería transferir solo la propiedad (véase el gráfico 14). Combinados, estos porcentajes ponen de manifiesto que la mayoría de los encuestados (65%) prevé mantener la sucesión en el seno de la familia.

No obstante, alarmantemente, una amplia proporción de encuestados no contaba con planes formales o informales para puestos clave en la empresa (véase el gráfico 15). Solo el 26%, por ejemplo, dispone de un plan de sucesión formal para el puesto de consejero delegado, e incluso menos contaba con un plan formal de sucesión para puestos de alta dirección, lo que se halla plenamente en consonancia con la investigación

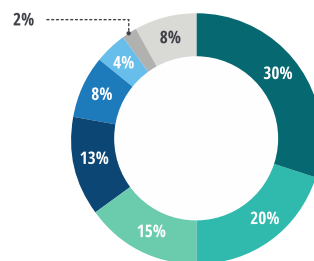
sobre empresas familiares llevada a cabo a lo largo de los últimos 30 años, por lo que no sorprende. Numerosas empresas familiares creen que pueden valerse sin un plan de sucesiones por escrito para sus dirigentes. No obstante, en realidad, muchas de ellas encuentran dificultades en el proceso de sucesión a pesar de su orientación a largo plazo, incluso cuando la sucesión es vital para el futuro de una empresa.

GRÁFICO 14

### Alrededor del 65% de los encuestados preferiría mantener la propiedad, la administración de la empresa o ambas

En su opinión, ¿cómo debería producirse la sucesión en su empresa? Indique la opción que prefiera.

- Legar el gobierno corporativo (tanto la administración como la propiedad) de la sociedad a la siguiente generación
- Legar la propiedad de la sociedad a la siguiente generación
- Designación de un dirigente ajeno a la familia; mantenimiento de la propiedad familiar
- Legar la administración de la sociedad a la siguiente generación (pero no la propiedad)
- Venta de la sociedad a un tercero
- Designación de un dirigente ajeno a la familia; cesión parcial de la propiedad familiar
- Oferta pública inicial
- No sabe



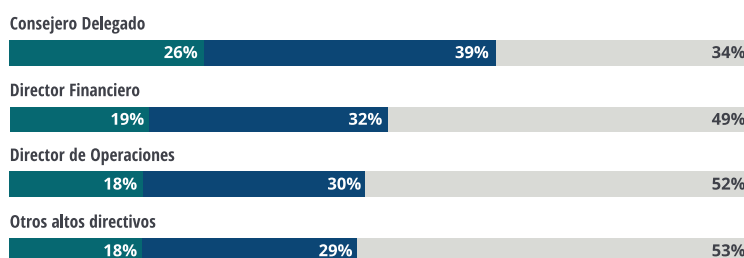
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

GRÁFICO 15

### Solo el 26% de los encuestados tiene un plan de sucesión formal para el puesto de consejero delegado

¿Ha establecido su empresa un plan de sucesión para la dirección?

- Disponemos de un plan de sucesión formal
- Disponemos de un plan de sucesión informal
- No disponemos de ningún plan de sucesión



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

La planificación de la sucesión es importante tanto para todas las familias que pretenden mantener el control familiar de la empresa como para las que no lo tienen previsto. Disponer de un sólido plan y/o proceso de sucesión es un componente esencial del gobierno corporativo. No obstante, la planificación no es el único paso importante que debe adoptarse; es igualmente importante implicar a la siguiente generación en el negocio. Esto puede lograrse inculcando a los miembros más jóvenes de la familia la visión y los valores de la firma, desarrollando y evaluando sus competencias, dándoles responsabilidades de administración y/o participación en el capital, y planificando una transferencia de la propiedad eficaz desde el punto de vista jurídico y fiscal, así como adaptando las estrategias de salida en función de las necesidades.

### Estrategia

La planificación estratégica es esencial para un crecimiento rentable. Típicamente, incluye actividades tales como el seguimiento del análisis competitivo, la adopción de decisiones acerca de las oportunidades de mercado y la revisión de opciones para el crecimiento financiero. No obstante, las empresas familiares deberían

incorporar también las preferencias y cuestiones familiares en su estrategia. A pesar de ello, cuanto más historia tenga la empresa, con frecuencia hay más miembros de la familia e intereses implicados, lo que puede dificultar el establecimiento de estrategias. Normalmente, esto contrasta considerablemente con una empresa familiar joven, en la cual, la estrategia tiende a reflejar simplemente lo que desea el propietario.

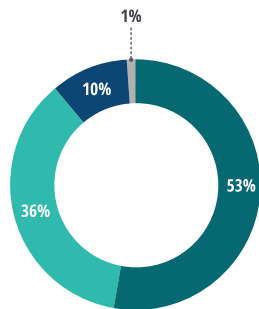
El 53% de nuestros encuestados afirmó que su empresa familiar cuenta con un plan estratégico formal, pero otro 36% indicó que su plan estratégico tenía un carácter informal (véase el gráfico 16). El 10% no dispone de ningún plan estratégico.

De aquellas con un plan estratégico, ya sea formal o informal, el 71% había planificado únicamente de los dos a los cinco años siguientes, y otro 6% solo el año siguiente (véase el gráfico 17). Las empresas más jóvenes de la muestra tendían a mantener horizontes estratégicos a más corto plazo que aquellas que abarcaban más generaciones. Este horizonte de planificación relativamente breve sugiere que numerosas empresas familiares adoptan lo que podría denominarse un planteamiento reactivo en su estrategia, y se

GRÁFICO 16

**Más de la mitad de los encuestados cuenta con un plan estratégico formal**  
¿Ha establecido su empresa un plan estratégico?

- Disponemos de un plan formal
- Disponemos de un plan informal
- No disponemos de ningún plan estratégico
- No sabe

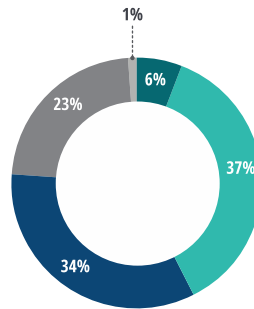


Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

GRÁFICO 17

**Más del 70% de los encuestados afirma que su estrategia abarca un horizonte de dos a cinco años**  
¿Cuántos años abarca la estrategia de negocio actual de su empresa?

- 1 año
- 2-3 años
- 4-5 años
- Más de 5 años
- No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

orientan a percibir y responder lo más rápidamente posible a los acontecimientos a medida que se producen. No obstante, dicho enfoque no solo tiende a diseminar los recursos de la empresa muy superficialmente en un amplio número de iniciativas, sino que puede dar pie a iniciativas con una naturaleza meramente incremental<sup>15</sup>.

Los dirigentes de empresas familiares deberían combatir la estrechez de miras en su estrategia, especialmente en virtud de su orientación a largo plazo en cuestiones tales como la propiedad, la sucesión y el legado. Es importante traducir su visión a largo plazo en estas áreas en planes estratégicos prospectivos firmemente arraigados en una comprensión del rumbo que sigue el mundo a su alrededor. El desafío no solo consiste en establecer estrategias que respalden la visión a largo plazo de la familia con respecto a la empresa, sino también en asegurarse de que la estrategia concuerde con los valores comunes de la familia, asumiendo que estos se hayan estudiado y coordinado.

**De aquellas con un plan estratégico, ya sea formal o informal, el 71% había planificado únicamente de los dos a los cinco años siguientes, y otro 6% solo el año siguiente.**

### BISSELL: PROTEGIENDO UN LEGADO DE INNOVACIÓN LÍDER EN EL SECTOR

BISSELL Inc. es una empresa familiar desde hace más de 140 años, cuando unos restos de serrín inspiraron una nueva escoba. En la actualidad, este fabricante de productos de limpieza para suelos, con sede en Michigan, es una marca de productos para el hogar conocida por sus aspiradoras y sus productos de limpieza para suelos, con presencia en 41 países de todo el mundo <sup>16</sup>. Mark Bissell, presidente y consejero delegado de BISSELL Inc. y bisnieto de los fundadores de la sociedad, atribuye buena parte del éxito de la empresa a su carácter de empresa familiar. «Nos permite adoptar una visión a largo plazo, invertir en el futuro y realizar las apuestas estratégicas que creemos que nos benefician», afirmó.

Bissell ha establecido medidas de protección para garantizar que BISSELL Inc. siga siendo una empresa familiar. Con el tiempo, las acciones de la sociedad se legaron a familiares lejanos con poca implicación en la empresa, pero con derecho a voto en las principales decisiones de la sociedad. Hace alrededor de 15 años, Bissell lideró una iniciativa de recapitalización de la sociedad para concentrar el capital en un grupo menor de familiares activos. Esta estructura se diseñó para mantener el control en el seno de la familia y, a través de nuevas restricciones para la transferencia de acciones, elimina el riesgo de que estas se vendan a terceros. Bissell afirmó: «Como consecuencia de la recapitalización, existe una mayor sintonía y podemos centrarnos en dirigir la empresa y desarrollar productos innovadores para nuestros clientes».

Esto es algo positivo, porque BISSELL Inc. se enfrenta a un buen número de cuestiones que exigen toda su atención. La reciente introducción de aranceles en EE. UU. sobre los bienes fabricados en China ha afectado a numerosos fabricantes de electrodomésticos, entre ellos, a BISSELL Inc., que recurre a proveedores chinos para abastecerse de una amplia gama de piezas. Las tendencias a largo plazo, tales como el aumento del comercio online o la creciente adopción de electrodomésticos inteligentes también brinda oportunidades sobre la manera en que la empresa innova y accede al mercado. «Nos parece muy importante mantenernos a la vanguardia de la revolución digital. Hemos sido capaces de integrar nuevas tecnologías, que nos permiten entender mejor cómo se utilizan nuestros productos», añadió Bissell.

A pesar de que BISSELL Inc. adopta una perspectiva a largo plazo, también dedica mucho tiempo a abordar cuestiones inmediatas o a corto plazo. Bissell señaló que los planes estratégicos de la sociedad abarcan un plazo de tres a cinco años, si bien se reúne con los responsables de cada área funcional regularmente para tratar las oportunidades a corto plazo, así como las amenazas para la empresa. A lo largo de los últimos meses, han estudiado las opciones para apuntalar su cadena de suministro mientras prosiguen las negociaciones comerciales entre EE. UU. y China, hasta identificar un nuevo interlocutor en el ámbito de la electrónica en Singapur. «A pesar de que se abusa de la palabra, la «agilidad» es verdaderamente importante en la actualidad —apuntó Bissell—. Hay algunas situaciones, como la cuestión de los aranceles, que, sencillamente, no pueden preverse».

La innovación constante constituye una prioridad. La nueva cartera de productos en fase de desarrollo de BISSELL Inc. se basa en las experiencias que la sociedad extrae de las opiniones de sus clientes y de su presencia global. No en vano, la sociedad recientemente concibió un cepillo que no se atasca con el pelo de las mascotas, haciéndose eco de la frustración de los dueños al limpiar el pelo de sus animales de compañía. El desarrollo del limpiador multisuperficie todo en uno de BISSELL Inc. se basó en la conclusión de que los consumidores en China prefieren limpiar los suelos húmedos. En lugar de mover de un lado a otro agua cada vez más sucia, el producto vaporiza constantemente una fórmula limpiadora en el suelo a medida que lo barre.

BISSELL Inc. no solo trata de visualizar el futuro, sino también de modelarlo en tiempo real. Según Bissell, para ello son necesarios tres ingredientes: acceso al capital, talento y una sólida cultura corporativa. Contar con la estructura patrimonial adecuada permite a BISSELL Inc. realizar inversiones estratégicas o «apretarse el cinturón, si es necesario», en palabras de Bissell. La sociedad aspira constantemente a reforzar sus actividades principales para aplicar una perspectiva renovada al desarrollo de productos a través de la ampliación y la inversión en sus competencias en materia de ingeniería. Como presidente y consejero delegado, Bissell dedica largo tiempo a reflexionar acerca de la cultura de la empresa. La denomina «el pegamento que mantiene unida a la empresa», ya que permite asumir riesgos y avanzar rápidamente de forma coordinada.

En lo que respecta al carácter familiar de la empresa, Bissell no tiene previsto ningún cambio en el futuro próximo. «Siempre podríamos vender la empresa, pero creemos firmemente que la rentabilidad de la inversión es mayor si nosotros llevamos las riendas -sostuvo-. El legado de nuestra empresa es una parte importante de la identidad de nuestra familia. Es una gran empresa y un gran orgullo para nosotros. Nos encanta lo que hacemos y realmente queremos mantenerla.»

<sup>16</sup>Bissell Inc. company data, [www.bissell.com](http://www.bissell.com), accessed May 23, 2019

# Un planteamiento alternativo de la planificación estratégica: de la macroperspectiva a la microperspectiva

LAS EMPRESAS FAMILIARES pueden usar su tendencia para proyectar desenlaces a largo plazo con miras a establecer una visión global de aquello que será relevante en el mercado en que operan en un plazo de 10 a 20 años. Este ejercicio no trata de identificar en detalle el alcance futuro del mercado o sus tasas de crecimiento, sino de determinar el futuro probable del mercado en cuanto a factores tales como el valor para los clientes, los avances tecnológicos, el panorama competitivo y las disrupciones en la cadena de valor. Los dirigentes pueden usar esta visión para crear iniciativas a corto plazo para los próximos 6 a 12 meses, con mayor potencial para acelerar el avance de la empresa hacia su destino a largo plazo. Puede usarse el mismo planteamiento para crear una visión compartida de los objetivos y aspiraciones familiares. El interrogante, en este caso, es: ¿qué clase de familia queremos ser? Este ejercicio creativo debería aplicarse más allá del éxito en el mercado para incluir el propósito, los valores, la visión y el impacto social. El objetivo consiste en instar a los dirigentes a salir de su zona de confort y a adoptar una mentalidad que les permita abordar de manera más sistemática un mundo rápidamente cambiante.

## Enfoques para adoptar una macroperspectiva

El 52% de los encuestados cuenta con un proceso formal para visualizar sus mercados en un plazo de 10 a 20 años. Este proceso lo lleva a cabo el Consejo de Administración de la empresa, la familia o

ambos. El 48% restante afirmó que debate el desarrollo futuro de su mercado con arreglo a un enfoque ad hoc.

¿Cómo determinan las familias el estado de su mercado dentro de 10 a 20 años? Entre los encuestados que habían establecido un proceso para ello, el 62% afirmó que usa un planteamiento cualitativo para debatir posibles escenarios, el 45% emplea un enfoque cuantitativo y algunos de ellos recurren a ambos planteamientos. No existe un planteamiento bueno o malo, lo importante es crear de algún modo una visión común en la familia acerca del rumbo a largo plazo del mercado en que opera la empresa.

## Adoptar una microperspectiva

Al contrario que para la adopción de una macroperspectiva, que puede ayudar a una empresa a desarrollar una visión de futuro para abordar los riesgos, tener en cuenta posibles factores de disrupción, mantenerse a la vanguardia de las tendencias y combatir la incertidumbre, la adopción de una microperspectiva aspira a aprovechar las oportunidades para reforzar el negocio y generar rentabilidad rápidamente. Este planteamiento subyace de la idea de una visión de futuro exhaustiva, capaz de aprovechar las oportunidades de forma pragmática, así como de hacer pequeñas apuestas en nuevas oportunidades a medida que se presentan.

---

## PLANTEAMIENTO BASADO EN UNA MACROSPERSPECTIVA/MICROSPERSPECTIVA

Existe una alternativa a una estrategia reactiva y a los pasos incrementales. <sup>17</sup>Esta se basa en un planteamiento adoptado por algunas de las empresas tecnológicas digitales más exitosas a lo largo de las últimas décadas, y que ha recibido distintas denominaciones, si bien Deloitte lo denomina «zoom out/zoom in» (macroperspectiva/microperspectiva).

El método se centra en dos horizontes temporales muy diferentes en paralelo, que se someten a iteración. El primero es de 10 a 20 años, la macroperspectiva. El otro es de 6 a 12 meses, la microperspectiva.

Nótese una diferencia clave frente al planteamiento convencional: el plan estratégico con un horizonte a cinco años, que adoptan numerosas empresas tradicionales. Las sociedades que siguen un planteamiento que alterna entre una macroperspectiva y una microperspectiva no dedican tiempo a contemplar el horizonte de 1 a 5 años. La idea es que, si comprenden adecuadamente el horizonte de 1 a 20 años y el horizonte de 6 a 12 meses, el resto viene dado.

### Cuestiones clave que han de plantearse

#### Macroperspectiva

- ¿Cómo será el mercado o sector correspondientes dentro de 10 a 20 años?
- ¿Qué tipo de empresa necesitaremos ser en un plazo de 10 a 20 años para tener éxito en el mercado o sector?

#### Microperspectiva

- ¿Qué dos o tres iniciativas podríamos adoptar en los próximos 6 a 12 meses que tendrían mayor repercusión a la hora de acelerar el progreso hacia nuestro objetivo a largo plazo?
- ¿Estas dos o tres iniciativas precisan de una masa crítica de recursos para garantizar una gran repercusión?
- ¿Qué parámetros podríamos utilizar al cabo de un plazo de 6 a 12 meses para determinar con mayor exactitud si hemos logrado el objetivo deseado?

---

Para acomodar la visión a largo plazo de la familia y posicionar a la empresa familiar con miras a conseguir sus objetivos a largo plazo, los dirigentes corporativos deben centrarse en un número limitado de iniciativas en el muy corto plazo (es decir, con un horizonte de 6 a 12 meses) y vigilar de cerca su progreso. Para ello, es imprescindible contar con una perspectiva externa. Las empresas familiares deberían resistirse a la tentación de abordar el futuro únicamente desde su propio punto de vista y valorar asimismo qué podría deparar el futuro, desde la perspectiva de los clientes, proveedores o competidores, entre otros.

### Claves para el éxito en el contexto de la empresa familiar

En una empresa familiar, el éxito tanto de las iniciativas a corto plazo como de las estrategias a largo plazo a menudo depende de dos factores cruciales: el gobierno corporativo y la comunicación. Unos sistemas de gobierno corporativo eficaces pueden facilitar la comunicación entre los miembros de la familia, contribuir a la toma de decisiones y a la resolución de problemas y contribuir a que la empresa opere de forma fluida a lo largo del tiempo.



Los dirigentes de empresas familiares deberían dedicar tiempo a debatir las cuestiones a largo plazo no solo en cada reunión de gestión, sino también en las reuniones del Consejo de Familia, ya sea de manera formal o informal. Estas conversaciones podrían incluir el establecimiento de planes claros para la sucesión. Los dirigentes también deberían valorar la posibilidad de ahondar en objetivos específicos en estas reuniones semestralmente.

Cada familia está sujeta a diferentes dinámicas, y probablemente cada una aborde estas reuniones de forma distinta. No obstante, existen varios principios que pueden contribuir a ayudar a todas las familias a mantener conversaciones eficaces:

- Apertura: establecer programas claros, que brinden a las partes interesadas la comprensión necesaria sobre los puntos que han de tratarse. Abordar explícitamente los obstáculos emocionales subyacentes, comunes en las empresas familiares, que pueden limitar la capacidad de avanzar de manera consensuada.

Ante todo, facilitar conversaciones abiertas que puedan brindar a cada una de las partes la posibilidad de tener voz y voto.

- Límites: una conversación abierta debe atenerse a ciertos parámetros para ser fructífera. Por tanto, los mecanismos para gestionar la reunión, tales como la persona con autoridad para dirigir la conversación, deberían acordarse previamente.
- Búsqueda de una perspectiva exterior: no debe subestimarse la importancia de escuchar las perspectivas renovadas de consejeros ajenos a la familia, que pueden ayudar a los miembros de la familia a plantearse cuestiones vitales desde una perspectiva externa. Debe sacarse partido a los asesores externos, que pueden ayudar a debatir los objetivos de negocio sin sesgos.

**Los dirigentes de empresas familiares deberían dedicar tiempo a debatir las cuestiones a largo plazo no solo en cada reunión de gestión, sino también en las reuniones del Consejo de Familia, ya sea de manera formal o informal. Estas conversaciones podrían incluir el establecimiento de planes claros para las sucesiones.**

# Tender puentes entre el presente y el futuro

Aquellas empresas familiares que no consigan tener en cuenta las exigencias actuales podrían ver cómo las cartas les juegan en contra. No obstante, es imprescindible impedir que las presiones del presente alejen a la empresa del rumbo escogido hacia su futuro. Los dirigentes de empresas familiares deberían, por tanto, adoptar una perspectiva basada en la combinación de una macroperspectiva y una microperspectiva que vinculen sus acciones a corto plazo con sus objetivos a largo plazo.

**A**SIMISMO, CABE DESTACAR que la planificación de la sucesión constituye un puente vital entre el corto plazo y el largo plazo. Numerosos líderes de empresas familiares parecen percibir la sucesión más bien como algo con lo que preferirían no lidiar, si bien una sucesión organizada puede ser crucial para mantener a la sociedad por el buen camino, tanto a corto como a largo plazo. Debe valorarse la posibilidad de establecer planes de sucesión, no solo en lo que atañe a la propiedad, sino también en lo relativo al cargo de consejero delegado y a las demás funciones a ese nivel. Cuando la siguiente generación asuma el control, el nuevo dirigente debe encontrar el equilibrio entre el legado y las tradiciones del pasado, y los desafíos del presente y el futuro.

La intención de legar la sociedad a los miembros de la familia no basta para garantizar la longevidad de la empresa. Numerosas sociedades exitosas pueden caer presas de unos mercados rápidamente cambiantes, que ya no admiten el mantenimiento de planteamientos tradicionales. En el caso de las sociedades familiares, preservar su competitividad implica traducir su visión de futuro en un sólido plan de acción y cumplirlo con el rigor y el compromiso que siempre las han caracterizado.

**En el caso de las sociedades familiares, preservar su competitividad implica traducir su visión de futuro en un sólido plan de acción y cumplirlo con el rigor y el compromiso que siempre las han caracterizado.**

## Notas

- 1 resources/cited-stats/, fuente consultada el 5 de mayo de 2019) si bien se debate en el ámbito académico.
- 2
- 3 empresas familiares: liderar una empresa familiar en un entorno marcado por la disrupción], 2017. Véase también: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
- 4 ágil péndulo de la innovación: empresas familiares y los capitales humano, social y de marketing] International Studies of Management & Organization, febrero de 2018.
- 5 1, (otoño de 2015).
- 6 asimismo:  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.htm?d=us:2pm:3ad:mylafy19:eng:greenodot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>
- 7 Redefining work, workforces, and workplaces, (¿Cuál es el futuro del trabajo? Redefiniendo el trabajo, la plantilla y el lugar de trabajo) Deloitte Insights, 1 de abril de 2019.
- 8
- 9 <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, modificado por última vez el 25 de febrero de 2019.
- 10 de la riqueza familiar y socioemocional en la eficiencia organizativa de las firmas familiares] presentado en el 11º Taller sobre Investigación en Administración de Firmas Familiares, Lyon (Francia), mayo de 2015.
- 11
- 12
- 13 Review, septiembre de 2012.
- 14 [¿Fusionarse, vender o liquidar?: riqueza socioemocional, control familiar y la opción de salir de la empresa] Journal of Management, enero de 2019.
- 15 [Macroperspectiva/microperspectiva: un enfoque alternativo a la estrategia en un mundo que desafía las predicciones] Deloitte Insights, 16 de mayo de 2018. Véanse también los informes de la serie Zoom out/Zoom in [Microperspectiva/macroperspectiva] en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
- 16
- 17 [Macroperspectiva/microperspectiva: un enfoque alternativo a la estrategia en un mundo que desafía las predicciones] Deloitte Insights, 16 de mayo de 2018. Véase también los informes de la serie Zoom out/Zoom in [Microperspectiva/macroperspectiva] en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## Acerca del autor

**Carl Allegretti** | [callegretti@deloitte.com](mailto:callegretti@deloitte.com)

Carl Allegretti es Responsable Global de Deloitte Private. Acumula más de 36 años de experiencia al servicio de empresas públicas y privadas. Es miembro del Consejo de Administración Global, Presidente del Comité Global de Riesgos y Managing Partner de la Oficina de Chicago de Deloitte. Asimismo, asesora a distintos clientes de Deloitte EE. UU. Previamente, fue Presidente y CEO de Deloitte Tax en EE. UU. y Responsable de la Práctica de Servicios Fiscales en Deloitte Canadá. [LinkedIn](#).

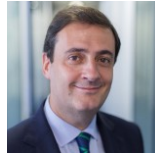
## Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los encuestados y sus empresas por su tiempo y por la información aportada para la realización de este informe.

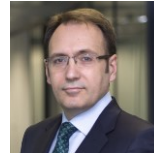
## Contactos



**Fernando Vazquez Castro**  
Socio  
fvazquezcastro@deloitte.es



**Marcelino Alonso Dobao**  
Socio  
malonsodobao@s2g.deloitte.es



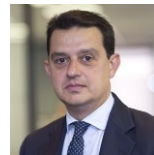
**Ignacio Lezaun**  
Socio  
ilezaun@deloitte.es



**Jaime Javier Gómez-Pineda**  
Socio  
jgomezpineda@deloitte.es



**Félix Moro**  
Socio  
fmoro@deloitte.es



**Eduardo Sánchez Campos**  
Socio  
esanchezcampos@s2g.deloitte.es

## Persona de contacto

**Carl Allegretti**  
Responsable Global de Deloitte  
Private | Socio  
Deloitte LLP  
+1 312 486 9809 | callegretti@deloitte.com

## Family business regional leaders

### EMEA

**Africa**  
**Mabel Ndawula**  
mndawula@deloitte.co.ug

**Austria**  
**Friedrich Wiesmüller**  
fwiesmuellner@deloitte.at

**Belgium**  
**Nikolaas Tahon**  
ntahon@deloitte.com

**Central Europe**  
**Adam Chroscielewski**  
achroscielewski@deloittece.com

**CIS**  
**Svetlana Borisova**  
sborisova@deloitte.ru

**Cyprus**  
**Nicos Charalambous**  
ncharalambous@deloitte.com

**Denmark**  
**Nikolaj Thomsen**  
nthomsen@deloitte.dk

**France**  
**Emmanuel Gadret**  
egadret@deloitte.fr

**Germany**  
**Lutz Meyer**  
lmeyer@deloitte.de

**Greece**  
**Vassilis Kafatos**  
vkafatos@deloitte.gr

**Ireland**  
**Dan Murray**  
danmurray@deloitte.ie

**Israel**  
**Moshe Schwartz**  
mschwartz@deloitte.co.il

**Italy**  
**Ernesto Lanzillo**  
elanzillo@deloitte.it

**Luxembourg**  
**Georges Kioes**  
gkioes@deloitte.lu

**Malta**  
**Raphael Aloisio**  
raloisio@deloitte.com.mt

**Middle East**  
**Walid Chiniara**  
wchiniara@deloitte.com

**Netherlands**  
**Sjoerd Bakker**  
sbakker@deloitte.nl

**Norway**  
**Torill Hasle Aamelfot**  
taamelfot@deloitte.no

**Portugal**  
**Rosa Maria Soares**  
rosoares@deloitte.pt

**Spain**  
**Fernando Vazquez Castro**  
fvazquezcastro@deloitte.es

**Sweden**  
**Harald Jagner**  
hjagner@deloitte.se

**Switzerland**  
**Christophe Aebi**  
caebi@deloitte.ch

**Turkey**  
**Ali Cicekli**  
acicekli@deloitte.com

**United Kingdom**  
**Darren Boocock**  
dboocock@deloitte.co.uk

### Americas

**Brazil**  
**Ronaldo Fragoso**  
rfragoso@deloitte.com

**Canada**  
**Michelle Osry**  
mosry@deloitte.ca

**Chile**  
**Hugo Hurtado**  
hhurtado@deloitte.com

**Mexico**  
**Alberto Miranda**  
almiranda@deloittemx.com  
**United States**  
**Frank Leggio**  
fleggio@deloitte.com

### Asia Pacific

**Australia**  
**Peter Pagonis**  
ppagonis@deloitte.com.au

**China**  
**William Chou**  
wilchou@deloitte.com.cn

**India**  
**Vijay Dhingra**  
vdhingra@deloitte.com

**Japan**  
**Michael Tabart**  
michael.tabart@tohmatsu.co.jp

**New Zealand**  
**Joanne McCrae**  
jmccrae@deloitte.co.nz

**South East Asia**  
**Richard Loi**  
rloi@deloitte.com

## Centro para Empresas Familiares de Deloitte

*El Centro de Empresas Familiares de Deloitte colabora con profesionales de todo el mundo para compartir conocimientos, conclusiones y capacidades con miras a ofrecer orientación a las empresas familiares a medida que se abren camino en tiempos complejos.*

Visite nuestra [web](#) | Síguenos en Twitter: [@DeloittePrivate](#)

### Consejo investigador y editor

Harm Drent, Veronika Facette y Michela Coppola

### Más información sobre empresas familiares

- [Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems](#) [La nueva generación de empresas familiares: análisis de los ecosistemas de negocio] (2018)
- [Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations](#) [Perspectivas globales para las empresas familiares: planes, prioridades y expectativas](2018)
- [Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition](#) [De líderes de una familia a familias de líderes: la transformación de la empresa y la transferencia del patrimonio] (2017)
- [Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion](#) [Finalidad, posición y beneficios en la empresa familiar: un marco para el diálogo y la negociación] (2017)
- [Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment](#) [La nueva generación de empresas familiares: liderar una empresa familiar en un entorno marcado por la disrupción] (2017)
- [Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive](#) [La nueva generación de empresas familiares: evolucionar y mantener vivos los valores familiares] (2016)



Suscríbese para recibir las novedades de Deloitte Insights en la web [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

#### **Colaboradores de Deloitte Insights**

**Redacción:** Junko Kaji and Amy Quick

**Trabajo creativo:** Mark Milward

**Promoción:** Maria Martin Cirujano

**Diseño de portada:** Anna Godeassi

#### **Acerca de Deloitte Insights**

Deloitte Insights publica artículos, informes y boletines periódicos originales con información dirigida a empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia acumulada en nuestra organización de servicios profesionales, así como las aportaciones de coautores del sector académico y empresarial, para contribuir al debate sobre una amplia gama de temas de interés para directivos de empresas y dirigentes gubernamentales.

Deloitte Insights es una publicación de Deloitte Development LLC.

#### **Acerca de esta publicación**

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o las respectivas empresas asociadas pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, empresarial, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesionales. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu ni sus firmas miembros o sus respectivas empresas asociadas serán responsables de ninguna pérdida, independientemente de su naturaleza, en que incurra cualquier persona por basarse en esta publicación.

#### **About Deloitte**

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



ANEXO 4: El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria.  
(Arredondo, 2022)



Tecnológico de Monterrey | Instituto de Familias Empresarias

# LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD AGOSTO 2022

**5**  
**ELEMENTOS**  
a considerar al realizar  
una adquisición  
PÁGINA 47

**+**  
**PLUS**

Reseña del libro:  
"Justin Craig:  
Continuity Model  
Generation"  
PÁGINA 27

## Más allá del patrimonio

El patrimonio se consolida con generosidad,  
transformaciones innovadoras y una visión compartida.  
PÁGINA 9



**“¿Cómo evitar el ‘lado oscuro’ de las emociones y potenciar su ‘lado brillante’ para que tengan un impacto positivo en el patrimonio familiar?”**



POR HORACIO ARREDONDO

# El impacto de las emociones en el patrimonio de la familia empresaria

Al leer el título de este artículo algunos lectores podrían imaginarse que la finalidad de éste es hablarles sobre el “lado oscuro” de las emociones en la empresa familiar.

**P**or muchos años, mencionar la palabra emociones junto con familia empresaria se traducía en conceptos como nepotismo, falta de profesionalización y capricho de la familia dueña; incluso, muchos de ustedes deben haber leído más de un artículo relativo al manejo de conflictos en la empresa familiar. Sin embargo, mi intención en esta ocasión es invitarlos al “lado brillante” de las emociones en la empresa familiar.

Una empresa familiar exitosa es motivo de orgullo e identificación para los miembros de familia, así como fuente de riqueza económica y desarrollo, tanto para la familia como para la sociedad en la que está inmersa. La conjunción de estas emociones positivas, junto con la consolidación del patrimonio económico, da nacimiento a una aspiración superior: el deseo de un legado. Ahora bien, le pido al lector que se detenga en una sutileza, bajo las premisas anteriores, traspasar un legado es distinto a traspasar únicamente patrimonio económico. Por lo que, si la familia empresaria desea traspasar un legado, la generación en el liderazgo debe poner foco no solo en tener un negocio sano, también debe cultivar esas emociones positivas, fundamentales para que dicho legado exista.

Entonces, ¿cómo evitar el “lado oscuro” de las emociones y potenciar su “lado brillante” para que tengan un impacto positivo en el patrimonio familiar? Como todo en la empresa familiar, requiere de mucho esfuerzo y compromiso de parte de la familia empresaria. Pero, sobre todo, requiere de generosidad y escucha activa de parte de la generación que se encuentra en el liderazgo de la familia. Esto por dos razones que son fundamentales de entender. Una de las razones se relaciona con el patrimonio, la otra con las emociones, y ambas están íntimamente conectadas.

REVISTA LEGADO | 9





**“La generosidad será necesaria para ceder control e invitar a las siguientes generaciones a ser parte de la construcción del propósito familiar.”**

Por el lado del patrimonio, la familia debe reconocer que en un entorno cada vez más volátil y cambiante el patrimonio no puede ser estático, y que probablemente el negocio que les permitió ser exitosos no será el que les permita trascender. Por lo que la obsesión de la familia empresaria no debe ser el traspasar un negocio particular a la siguiente generación. Por el contrario, la obsesión debe ser construir el deseo de que la familia se mantenga unida, más allá de la composición del patrimonio. Ese deseo, debe estar acompañado del espíritu emprendedor para sobreponerse a los cambios que sin duda tendrá el mercado. Por lo tanto, el objetivo de la familia empresaria debe ser desarrollar el espíritu emprendedor de los miembros de la familia y crear el deseo de “hacer negocios juntos”.

Esto último nos conecta con la otra razón que es necesaria entender, aquella que se relaciona con las emociones. Crear el deseo de “hacer negocios juntos” requiere de las emociones que construyen legado, aquellas que mencionamos al inicio, como son el orgullo e identificación con el legado empresarial familiar, y la construcción de afectos entre miembros de la familia. Ahora bien, ¿por qué estas dos razones requieren de generosidad y escucha activa de parte de la generación que se encuentra en el liderazgo de la familia?

La generosidad será necesaria para ceder control e invitar a las siguientes generaciones a ser parte de la construcción del propósito familiar, el cual se funda en una simple y difícil pregunta: ¿por qué queremos como familia seguir haciendo negocios juntos? En este momento es

donde entra en juego la escucha activa. Si la respuesta tiene como foco únicamente la creación de riqueza económica, recomiendo volver a empezar e ir más profundo en las emociones y motivaciones de todos los miembros de la familia. Incorporar las motivaciones y anhelos de la siguiente generación es vital para poder construir el propósito familiar. Este propósito es la base fundamental para discutir sobre los valores que mantendrán a la familia unida, más allá de la composición del patrimonio.

En definitiva, el foco de la familia empresaria no debe estar únicamente en crear y hacer crecer el patrimonio económico. Igual de importante, es traspasar a la próxima generación el espíritu emprendedor, los valores de la familia, y el deseo de mantenerse unidos. Parece fácil, pero no lo es; esto requiere tener una estrategia, no solo para la empresa, también para la familia. Dicha estrategia familiar, como toda estrategia, se debe basar en un propósito compartido y motivador para todas las generaciones. Este es el impacto que debemos buscar de las emociones en el patrimonio. Un impacto que crea un círculo virtuoso de orgullo, identificación y compromiso con el proyecto familiar compartido.

#### **SOBRE EL AUTOR >>>>>>>**

**Horacio Arredondo** es Decano de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, director de empresas y experto en empresas familiares.

# ANEXO 5: Ley de Compañías (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023)

# LEXIS

[Servicios](#) [Blog](#) [Noticias](#) [Biblioteca](#) [Contacto](#) [Ayuda](#)



Iniciar sesión

## Biblioteca LEXIS

[Home](#) > [Biblioteca](#) > [Ley de Compañías](#)

# Ley de Compañías

Actualizado a: **domingo, 16 de abril de 2023**

**VIGENTE 1063**

**DEROGADA 599**

**INTERNACIONAL 59**

**JURISPF**

### NOTA GENERAL:

En todas las disposiciones de la Ley de Compañías y demás normas donde conste la frase "salarios mínimos vitales" dirá "salarios básicos unificados del trabajador en general".

En todas las disposiciones de la Ley de Compañías y demás normas donde

### Índice de navegación

NOTA GENERAL: En todas las dis...

H. CONGRESO NACIONAL LA C...

Resuelve: EXPEDIR LA SIGUIENT...

Art. 2.- Sin perjuicio de lo previsto...

Art. 3.- Se prohíbe la formación y ...

Registro Oficial Suplemento 151 de 28 de Febrero del 2020 (ver...).

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año o según lo establezcan los períodos de presentación aprobados por la máxima autoridad o su delegado:

a) Copias autorizadas del juego completo de los estados financieros, preparados con base en la normativa contable y financiera vigente, así como de las memorias e informes de los administradores establecidos por la Ley y de los organismos de fiscalización, de haberse acordado su creación.

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas, incluyendo tanto los propietarios legales como los beneficiarios efectivos, atendiendo a estándares internacionales de transparencia en materia tributaria y de lucha contra actividades ilícitas, conforme a las resoluciones que para el efecto emita la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La información de los socios o

**Art. 364.-** La Superintendencia de...

**Art. 365.-** En un término no mayo...

**Art. 366.-** Una vez culminado el t...

**Art. 367.-** Determinadas las acree...

**Art. 368.-** Extinguido el pasivo, el ...

**Art. 369.-** Concluido el proceso d...

**B. DISOLUCIÓN VOLUNTARIA Art...**

**Art. 371.-** Para el efecto previsto e...

**Art. 372.-** Adoptada la decisión d...

**Art. 373.-** Con la inscripción de la...

**Art. 374.-** El procedimiento de liq...

**Art. 375.-** En el caso de que el re...

**Art. 376.-** En caso de que se trate...

**C. LA DISOLUCIÓN DISPUESTA P...**

**Art. 378.-** Se entiende que la com...

**Art. 379.-** Nota: Artículo sustituido...

**Art. 380.-** Una vez que se hubiere...

**Art. 381.-** Es responsabilidad de lo...

**Art. 382.-** Mientras no se inscriba ...

accionistas extranjeros observará los requerimientos específicos previstos en la Ley.

En el caso de compañías anónimas ecuatorianas que estuvieren registradas en una o más bolsas de valores nacionales, su nómina de accionistas deberá identificar a aquellos accionistas que tuvieran un porcentaje igual o superior al 10 % de su capital; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Los estados financieros de la compañía y sus anexos, preparados con base en la normativa contable y financiera vigente, estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Con la presentación anual del documento solicitado por la autoridad tributaria nacional por parte de cualquiera de las sociedades mercantiles y demás

Art. 382A.- Las compañías disuelt...

Art. 382B.- El pago del impuesto ...

Art. 382C.- Las obligaciones tribu...

Art. 382D.- En caso que una com...

Art. 382E.- No se generarán contr...

Art. 383.- Una vez inscrito el nom...

Art. 384.- Una vez que las entida...

C.1 EL LIQUIDADOR Art. 385.- E...

Art. 386.- En casos de disolución ...

Art. 387.- No podrán ser liquidad...

Art. 388.- El liquidador es respon...

Art. 389.- Incumbe al liquidador d...

Art. 390.- Las funciones del liquid...

Art. 391.- El liquidador designado ...

C.2. PROCEDIMIENTO DE LIQUI...

Art. 393.- El liquidador elaborará, ...

Art. 394.- Una vez vencido el tér...

Art. 395.- En el caso de que la co...

D. DISOLUCIÓN POR SENTENCI...

entes regulados por esta Ley, se considerará que se ha dado cumplimiento a la obligación prevista en los artículos 20 y 23 de esta Ley, respecto al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral individuales. La presentación de los demás estados financieros y anexos se sujetará a la reglamentación que, para tal efecto, emita la Superintendencia.

Para el cumplimiento de esta obligación, si esta documentación no hubiere sido aprobada por la junta general de socios o accionistas antes de la fecha máxima de presentación pero estuviere lista para ser enviada, el representante legal, bajo su personal y exclusiva responsabilidad, deberá remitirla en línea a la Superintendencia, junto con una declaración que acredite que la junta general no se ha instalado o, habiéndose instalado, no se ha pronunciado sobre la misma. Con este procedimiento, se entenderá - por cumplida la obligación prevista en este artículo. Si se requiere presentar estados financieros rectificatorios, se procederá de acuerdo con esta Ley y sus reglamentos de aplicación. En el caso de incumplimiento en la presentación de la información,

## 2. LAS DISPOSICIONES COMUN...

Art. 397.- Con la disolución de la ...

Art. 398.- El litigio sobre la propie...

Art. 399.- En la liquidación de las ...

Art. 400.- Durante el período de l...

Art. 401.- Se prohíbe al represent...

Art. 402.- Ningún socio o accioni...

Art. 403.- Una vez repartido el ha...

Art. 404.- Las cuotas no reclama...

Art. 405.- Si una compañía en liq...

Art. 406.- Se presume que una c...

## 3. LA CANCELACIÓN Art. 407.- ...

Art. 408.- A la solicitud de cancel...

Art. 409.- Una vez inscrita la canc...

Art. 410.- Cualquiera que fuere la ...

Art. 411.- Si con el ánimo de defra...

Art. 412.- Cuando no se hubiere r...

Art. 413.- La liquidación de una c...

Art. 414.- Para el proceso de disol...



el administrador podrá ser sancionado según lo establecido en el artículo 445 de esta Ley.

Salvo que sea requerido por la Ley, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros u otra autoridad competente, la presentación de informes y del juego completo de estados financieros antes señalado será opcional para compañías en estado de disolución o liquidación y para las compañías que contaren con una resolución de cancelación no inscrita en el Registro Mercantil, debido a que aquellas no se consideran empresas en marcha. En el caso de que se reactiven, las compañías deberán presentar la información de todos los ejercicios anteriores que no se hubiere reportado.

**Nota:** Literal b) sustituido por artículo 6 numeral 1 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 150 de 29 de Diciembre del 2017 ([ver...](#)).

**Nota:** Literales a) y b) e inciso último sustituidos por Artículos 5 y 6 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 347 de 10 de Diciembre del 2020 ([ver...](#)).

**Nota:** Artículo reformado por artículo 11 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial

#### 4. LA REACTIVACIÓN Art. 414.1.- ...

Art. 414.2.- La reactivación no req...

Art. 414.3.- La reactivación deber...

#### 5. EL TRÁMITE ABREVIADO DE D...

Art. 414.5.- Para los efectos previs...

Art. 414.6.- A la solicitud del proc...

Art. 414.7.- En la resolución que a...

Art. 414.8.- En dicha resolución s...

Art. 414.9.- La cancelación registr...

Art. 414.10.- Inscrita la escritura y ...

#### 6. DE LA REVOCATORIA DEL PE...

Art. 414.12.- La revocatoria del per...

Art. 414.13.- La o el Superintende...

Art. 414.14.- Una vez revocado el ...

Art. 414.15.- Las compañías extran...

#### 7. ASUNCIÓN DE PASIVOS DE C...

Art. 414.17.- Cesión global de acti...

Art. 414.18.- Cancelación expedita...

Suplemento 269 de 15 de Marzo del 2023 (ver...).

**Art. (...).**- Todas las especies de compañías amparadas en esta Ley, al momento de la conformación de sus directorios, cuando estos tengan 3 o más integrantes, deberán observar que por cada 3 integrantes uno de ellos sea de género femenino.

Las compañías e instituciones financieras reguladas por esta Ley, para la conformación de su directorio aplicarán lo determinado en el presente artículo considerando las normas de selección y calificación establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero y demás normas aplicables.

Las compañías cuyos directores requieren procedimientos de calificación previa conforme a leyes sectoriales especiales, estarán a lo dispuesto en dichas leyes especiales

**Nota:** Artículo agregado por artículo 28 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 234 de 20 de Enero del 2023 (ver...).

**Art. 21-** Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia

**Art. 4 14.19.-** Adjudicación de bien...

**Art. 4 14.20.-** Presunción de veraci...

**Art. 4 14.21-** Liquidación simplifica...

**Art. 4 14.22.-** Presentación del pla...

**Art. 4 14.23.-** Objeciones al plan d...

**Art. 4 14.24.-** Presentación de acr...

**Art. 4 14.25.-** Enajenación product...

**Art. 4 14.26.-** Cancelación de la c...

**Art. 4 14.27.-** Emisión de resolució...

**Art. 4 14.28.-** Activos y pasivos so...

**Art. 4 14.29.-** Remisión.- En lo no ...

### SECCIÓN XIII DE LAS COMPAÑÍ...

**Art. 4 15.1-** las sucursales de com...

**Art. 4 16.-** Si el representante fuere...

**Art. 4 17.-** Nota: Artículo declarado...

**Art. 4 18.-** Toda compañía extranje...

**Art. 4 19.-** Las compañías extranjer...

**Art. 4 19A.-** Toda sociedad constit...

**Art. 4 19B.-** Para que una socieda...

## ANEXO 6: Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation? (Baron & Lachenauer, 2021)

4/17/23, 6:09 PM

Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation?

Thanks for trying out Immersive Reader. Share your feedback with us.



# Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation?



Tomasz Śmigła/Getty Images

If you're a fan of the HBO show *Succession*, or if you're aware of the conflicts playing out publicly and perennially among some of the most visible family businesses in the world — think the [Murdochs](#) or [Sumner Redstone's](#) family — you might assume that family businesses are more fragile than other forms of enterprise. Indeed, that's the conventional wisdom: Many articles or speeches about family businesses today include a reference to the “three-generation rule,” which says that most don't survive beyond three generations.

But that perception could not be further from the truth. On average, the data suggest that family businesses last far longer than typical companies do. In fact, today they dominate most lists of the [longest-lasting companies in the world](#), and they're [well-positioned to remain competitive in the 21<sup>st</sup> century economy](#).

## A Single Study, Decades Old

Where did that three-generation idea come from? A single 1980s [study](#) of manufacturing companies in Illinois. That study is the basis for most of the facts cited about the longevity of family businesses. The researchers took a sample of companies and tried to figure out which of them were still operating during the period they studied. They then grouped the companies into thirty-year blocs, roughly representing generations. Only a third of family businesses in this study made it through the second generation, and only 13% made it through the third.

read://https\_hbr.org/?url=https%3A%2F%2Fhbr.org%2F2021%2F07%2Fdo-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation

1/4

A few observations about the study:

First, its core findings are often described incorrectly. Many describe the results to say that only one-third of family businesses make it *to* the second generation. But the study actually says that one-third make it *through* the end of the second generation, or sixty years. That's a thirty-year difference in business longevity, so choose your words carefully!

Second, what the study didn't say is how that compares to other types of companies. A [study](#) of twenty-five thousand publicly traded companies from 1950 to 2009 found that on average, they lasted around fifteen years, or not even through one generation. In addition, [tenures on the S&P 500 have been getting shorter](#). If the average company joined the index in 1958, it would stay there for sixty-one years. By 2012, the average tenure was down to eighteen years. A Boston Consulting Group [analysis](#) in 2015 found that public companies in the United States faced a five-year "exit risk" of 32%, meaning that almost a third would disappear in the next five years. That risk compares with the [5% risk](#) that public companies faced in 1965.

Finally, the study provides no insight on why some businesses disappeared. Family disputes and business problems surely did hurt some of them, but in other cases the owners may simply have sold their business and started a new one. That's far from "failing."

## The Three-Generations Myth

There are lots of versions of the three-generation myth out there. It's at the root of the expression "shirtsleeves to shirtsleeves," which suggests that the money made by one entrepreneurial generation is gone by the time of their grandchildren. It's present, too, in the Brazilian saying, "Rich father; noble son; poor grandson." Many countries have some version of that saying.

The three-generation myth is so pervasive that it can become a self-fulfilling prophecy for family businesses who believe the odds of long-term success are stacked against them. That's what almost happened to one successful business family we advised, which was told by an independent board member that to ensure their survival of their business, they should *not* hand it down to the next generation.

The siblings cared deeply about their business and the people who worked there. They also very much valued the idea of leaving the business as a legacy for their family rather than cashing out and giving the next generation the proceeds. So when they were ready to retire, they agonized over whether to sell the business to their long-standing non-family managers or to pass ownership to the next generation. The board member's advice had them believing that they had to choose between making their company last and keeping it in the family. But they sensed that this was a false choice, and so they decided to give family ownership a try.

It was a wise move: The siblings are well into transferring ownership to the next generation, and the business is thriving with help from non-family managers who are bridging the gap between the retiring owners and their successors.

So is there anything to the three-generations myth? Certainly, some families go from rags to riches and back again, but on average, they do not. Those who climb to the top of the wealth ladder tend to stay there for a long time. That's what Gregory Clark, an economist at University of California, Davis, found when he conducted extensive [research on social mobility](#) over generations: Rich families typically stay rich, and poor families stay poor. Eventually there's a regression to the mean, he wrote, but "the process can take 10 to 15 generations (300 to 450 years)." Similarly, when economists from the Bank of Italy [studied tax records in Florence in 1427 and 2011](#), they found that today's top earners were "already at the top of the socioeconomic ladder six centuries ago."

In short, even if your family business does fail, there's little need to worry that the wealth that it has created for you will evaporate.

## Thinking in generations, not quarters

The longevity of family businesses is important not just to their owners but also to the economy. According to the U.S. Census Bureau, family businesses — companies in which two or more family members exercise control, concurrently or sequentially — represent [about 90 percent of American businesses](#). Ranging in size from two-person partnerships to *Fortune 500* firms, these businesses account for half of the nation's employment and half of the U.S. gross national product.

Can family businesses continue to be the dominant source of employment nationally and [globally](#) over the long term? The answer is yes.

The reason for that is the choices they make. Rather than being obsessed with hitting quarterly earnings targets, as public companies are, family businesses tend to think in terms of generations, which allows them to take actions that put them in better position to endure the tough times.

For example, Robinson Lumber Company, established in 1893 and based in New Orleans, is today owned and managed by the fifth generation of the founding family. At the heart of their success is a way of doing business that puts long-term survival above short-term profits. The company sells a combination of wood products that, if one were building a company from scratch, would not make sense to combine into one business. Species, colors, and other trends come in and out of fashion over the years, so typically while some of the company's products are doing well, others aren't. At those points in time, it might be most profitable to abandon the unpopular products in favor of the current performers, but to do so would put the company at risk of irrelevance when tastes change again.

Also, like many family businesses, Robinson Lumber doesn't borrow much from the bank. Debt is a great way to fund growth and goose return on equity, but it also puts the company at risk during the inevitable downturns in the economy. Family businesses last longer because they are able to pay the price that longevity requires.

## A bright post-pandemic future

Compared to widely held public companies, family businesses tend to thrive when [times get tough](#). The pandemic has provided evidence of this. Though few businesses have

been immune to the challenges of the pandemic, family businesses seem to be emerging in better shape than their competitors.

In December of 2020, we [surveyed](#) family businesses all around the globe (140 respondents from five continents representing more than 25 industries) and found an optimism that they not only had weathered the worst but an expectation that they will gain ground in the months ahead. Sixty-eight percent of those surveyed believe that they will have more efficient operations when the pandemic is over. And more than half believe there will be new business opportunities, more efficient decision-making processes, and learning opportunities for the next generation. Even at the height of the pandemic, a full 25% of those surveyed believed that their market share would not only survive but increase in the years ahead.

Family ownership brings a competitive advantage in situations that demand resiliency rather than rapid growth. Family businesses, with owners close to the business, can adapt quickly to changing circumstances and balance the imperatives of navigating through the current crisis with the implications for the long-term in mind. That means working hard not only to preserve cash but also to ensure the well-being of employees and communities. In many [studies](#), family companies have been shown to be better employers and community citizens than their non-family-run peers. That's a distinct competitive advantage, one that represents capitalism at its best.

*Editors' Note: We have updated this piece to clarify the research on the longevity of family businesses.*



**ANEXO 7: Lean Management Solutions for Contemporary Manufacturing Operations**  
"Applications in the Automotive Industry" (Bentham Books, 2021)

# LEAN MANAGEMENT SOLUTIONS FOR CONTEMPORARY MANUFACTURING OPERATIONS "APPLICATIONS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY"

Editor:  
**GonzaloTaboada**

**Bentham Books**

ANEXO 8: Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria. (Botero, 2022)



Tecnológico de Monterrey | Instituto de Familias Empresarias

# LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD AGOSTO 2022

**5**  
**ELEMENTOS**  
a considerar al realizar  
una adquisición  
PÁGINA 47

**+**  
**PLUS**

Reseña del libro:  
"Justin Craig:  
Continuity Model  
Generation"  
PÁGINA 27

## Más allá del patrimonio

El patrimonio se consolida con generosidad,  
transformaciones innovadoras y una visión compartida.  
PÁGINA 9



POR ISABEL BOTERO

# Cómo desarrollar el gobierno familiar para la continuidad de la familia empresaria

¿Qué consideraciones deben tener las familias empresarias para empezar a desarrollar su gobierno familiar?



**M**uchos investigadores y asesores de empresas familiares sugieren que el éxito de las empresas familiares está determinado por el sistema de gobierno corporativo. El gobierno corporativo le ayuda a las empresas a crear un sistema de reglas, prácticas y procesos, que ayudan a dirigir y aclarar las responsabilidades dentro de la empresa para poder obtener los objetivos estratégicos de la misma. Sin embargo, a medida que crece la familia empresaria, el éxito de su empresa requiere más que un gobierno corporativo para sobrevivir. Se requiere de un sistema que pueda ayudar a apoyar a la familia a coordinar sus acciones.

Cuando las familias empresarias crecen hay más diversidad de intereses, propósitos, objetivos, y puntos de vista. Estas diferencias hacen que los miembros de la familia se distancien y pierdan su compromiso con el legado familiar. Por este motivo es importante crear espacios que ayuden a alinear los intereses y propósitos de la familia empresaria. El gobierno familiar es uno de ellos, y puede ayudar a la familia empresaria mediante la creación de reglas formales e informales para las interacciones internas y externas de los miembros de la familia y la implementación de una variedad de órganos para la toma de decisiones (por ejemplo: asamblea o el consejo familiar).

A pesar de la importancia del gobierno familiar, muy pocas familias empresarias invierten tiempo y recursos en su desarrollo o cuando invierten tiempo y recursos implementan reglas y órganos de gobierno que no están alineados con los valores, las metas, o el nivel de madurez de la familia empresaria.

Entonces, ¿qué consideraciones deben tener las familias empresarias para empezar a desarrollar su gobierno familiar? Esto es lo que he aprendido al entrevistar familias de todo el mundo con gobiernos exitosos:

#### **Seis consideraciones para el desarrollo del gobierno familiar**

##### **1. Entender los objetivos para implementar el gobierno familiar**

Para poder desarrollar e implementar gobiernos familiares

exitosos, la familia tiene que entender primero qué es lo que quiere hacer al implementar su sistema de gobierno familiar. Las familias empresarias generalmente implementan sistemas de gobierno de acuerdo con tres metas comunes: **(1)** La necesidad de ser transparentes para poder rendirle cuentas a los miembros de la familia; **(2)** Mejorar la capacidad para tomar decisiones y actuar como familia, y **(3)** Mejorar la continuidad y sostenibilidad de la familia. Cada familia desarrolla su gobierno familiar con uno de estos objetivos en mente o combinando varios de estos objetivos.

##### **2. Identificar los elementos que soportan los objetivos del gobierno familiar**

Cuando ya se tiene un poco de claridad en el objetivo, es importante identificar los elementos necesarios para lograr los objetivos de la familia con el gobierno familiar. Las familias empresarias exitosas tienen varias características en común que les ayudan en el desarrollo de su gobierno familiar. Primero, tienen valores fundamentales y metas comunes que todos entienden y comparten. Segundo, la familia comparte y se siente unida por los valores comunes. Tercero, los miembros de la familia entienden cuáles son sus derechos y responsabilidades como dueños y están interesados en ser parte del grupo propietario de la empresa. Estas tres características le ayudan a la familia a desarrollar componentes formales (como el consejo familiar) e informales para el gobierno familiar.

##### **3. El gobierno familiar no siempre es la solución**

Cuando se implementan los sistemas de gobierno familiar es importante entender que estas estructuras no solucionan todos los problemas. Las familias deben procurar entender cuál es la dinámica familiar que puede estar creando un conflicto en la familia. Si no se entiende cuál es la base del problema, implementar una regla o estructura de gobierno familiar puede crear más problemas que soluciones.

##### **4. Alineación entre las características de la familia y las estructuras de gobierno**



**“A pesar de la importancia del gobierno familiar, muy pocas familias empresarias invierten tiempo y recursos en su desarrollo.”**

Los sistemas de gobierno familiar que son efectivos son los que se alinean con los valores, objetivos y nivel de madurez de la familia. Las familias que no entienden sus valores no comparten sus objetivos y tienen problemas interactuando entre ellos, necesitan sistemas muy diferentes a los de una familia que tiene unidad en los valores y objetivos.

#### **5. La importancia del proceso**

El proceso de desarrollo del gobierno familiar es clave para el éxito. Un proceso que es justo y asegura la participación de todos los miembros de la familia va a ser aceptado y apoyado de manera más fácil que cuando el proceso es decidido por pocos y se le impone a los otros miembros de la familia.

#### **6. Involucrar a la siguiente generación**

Finalmente, la continuidad de cualquier proceso en la familia empresaria depende de la siguiente generación y qué tan involucrada y educada esté en los procesos de la gobernanza. Por esto es importante crear espacios para involucrar y educar a la siguiente generación sobre el gobierno familiar.

El gobierno de la familia es uno de los elementos clave para la continuidad y prosperidad de las familias empresarias. Por esta razón, es importante que las familias empresarias consideren cómo pueden empezar estos procesos de manera informal y, a medida que crezca, crear oportunidades para que los miembros de la familia aprendan a trabajar juntos para desarrollar un sistema de gobierno familiar, que les ayude a entender su futuro como familia empresaria y continuar el legado familiar.

#### **SOBRE LA AUTORA >>>>>>>**

**Isabel Botero** es miembro de la facultad en el Departamento de Gestión y Emprendimiento de la Universidad de Louisville y Asesora en el grupo Generation 6 Family Enterprise Advisors.

## ANEXO 9: El éxito de la Empresa Familiar. Forbes EC (Burbano, 2021)

4/17/23, 6:07 PM

El éxito de la Empresa Familiar

Thanks for trying out Immersive Reader. Share your feedback with us.



### El éxito de la Empresa Familiar



Columnistas

**En un mundo con tanta carencia de moral y valores confío en que sean las empresas familiares las que de cierta manera logren priorizar la ética y la moral en la toma de decisiones y se puedan encaminar nuevamente las negociaciones transparentes y justas.**

07 Octubre de 2021 10.48

Las empresas familiares han sido desde siempre la agrupación más grande de empresas. En Ecuador el 80% de las empresas son empresas familiares y a nivel mundial la cifra es similar.

Por mucho tiempo se administró este tipo de empresas de la misma manera que cualquier otra, pero estas tienen una dinámica muy distinta. Es por eso que hoy en día existen carreras, diplomados y certificaciones para la Administración de Empresas Familiares. La empresa familiar es un ambiente distinto y es que está influenciada por la esencia y la dinámica de la familia empresaria. Gracias a esto es que cada una es única y compleja a la vez. Más allá de la creación de un Protocolo de Familia, de implementar órganos de gobierno; estoy convencida que el éxito de una empresa familiar radica en el éxito de la familia.

Si bien es cierto que las empresas pasan por momentos duros, en una empresa familiar, esto se traspasa a la vida familiar y ahí radica su mayor complejidad o su ventaja competitiva. De hecho, la fortaleza, la adaptación al cambio y el nivel de riesgo tolerado dependen de las características de la familia.

read://https\_www.forbes.com.ec/?url=https%3A%2F%2Fwww.forbes.com.ec%2Fcolumnistas%2Fel-exito-empresa-familiar-n8775

1/2



Los valores inculcados por la familia se traspasan a la empresa por la presencia de otros familiares trabajando o por la apropiación de la cultura organizacional por parte de los trabajadores. Esto hace que los valores de la familia se vuelvan la mayor herencia no solo de la familia empresaria sino con un espectro más grande que son todos los colaboradores. En un mundo con tanta carencia de moral y valores confío en que sean las empresas familiares las que de cierta manera logren priorizar la ética y la moral en la toma de decisiones y se puedan encaminar nuevamente las negociaciones transparentes y justas.

Es cierto que la cultura organizacional es una forma de educar en cualquier tipo de empresa pero la cercanía de la empresa familiar con sus empleados logra tener un efecto más rápido y duradero. Por esto es que considero que una familia empresaria con valores fuertes y unida está en mejores condiciones de sobrepasar crisis porque el querer salvar a una familia siempre va a pesar más que el salvar solo una empresa. También pesa el hecho de que al momento de decidir, para ciertas familias aún, sigue siendo importante el ejemplo que dejan a sus hijos y nietos y por ahí podemos seguir educando a una sociedad para que sepa hacer negocios con moral y ética.

Hoy sabemos también que es posible que la empresa familiar apoye a sus generaciones más jóvenes que no logran identificarse con el giro del negocio actual pero que no se deslinden del todo de la familia empresaria. A esto se le conoce como intra emprendimientos. Los intra emprendimientos son emprendimientos en los cuales la empresa familiar es accionista y es quien más aporta financieramente al proyecto. Con la crisis sanitaria y económica nos convencimos que es sano diversificar el negocio. Esta es una excelente manera de hacerlo y no desperdiciar el potencial emprendedor de las generaciones jóvenes que pueden aportar en el comportamiento de los nuevos mercados.

Para aquellos que tienen la suerte de ser parte de la empresa familiar, háganlo. El poder compartir una faceta tan compleja como la societaria con la familia y aprender de ella es una experiencia que no tiene precio. Ser testigos de cómo miran a nuestros familiares más allá de los roles que nosotros les hemos dado es muy enorgullecido. Saber que en una crisis mi papá cuenta aún con el respaldo de todo su equipo es un ejemplo de que los valores y las enseñanzas familiares fueron traspasadas a sus colaboradores. Compartir con mi papá esta etapa ha sido una experiencia difícil pero que lo volvería hacer por gratitud a su esfuerzo y por la satisfacción de compartir con ese padre empresario al que muchos admiran y quieren. (O)

ANEXO 10: Premio Empresas Familiares 2023. (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2023)

Inicio

2/3/23, 15:26



The banner features a dark background with a blurred image of a person. On the left, there is a stylized tree logo with the text 'Premio EMPRESAS FAMILIARES' next to it. The main title 'Premio Empresas Familiares' is prominently displayed in white and yellow. Below the title, there is a navigation menu with links: 'Inicio', 'Como participar', 'Sobre Nosotros', and 'Participa'. The main text of the banner reads: 'Reconocemos la excelencia de las empresas familiares ecuatorianas más destacadas del 2022. Gala exclusiva con los mayores líderes empresariales del país'. Below this, the event details are listed: 'MARTES 25 DE ABRIL 19H00 - 21H30 HOTEL MARRIOTT QUITO'. At the bottom left, there is a large yellow button with the text 'PARTICIPAR'.

Necesita ayuda?

<https://empresasfamiliares.com.ec/>

Page 1 of 5

## Proceso de evaluación:

Febrero – Abril 2023



- Postula con tu empresa o nomina a tu empresa familiar favorita\*  
\*En caso de nominar a una tercera parte, esta deberá ser notificada previamente y expresar su consentimiento de manera formal acorde a los términos y condiciones de esta premiación
- Preselección de las 5 mejores empresas por cada categoría
- Entrevistas con los mejores candidatos\*  
\*El proceso de selección incluye, pero no se limita a: cuestionarios, entrevistas presenciales o virtuales requerimientos de información y verificación de datos
- Anuncio de nuestros 5 ganadores y empresas reconocidas.

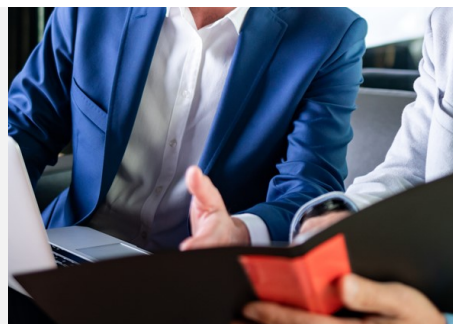
Somos auditados por:



## ¿Qué es el premio “Empresas Familiares 2022”?

Es un homenaje a las **empresas familiares más destacadas del país para resaltar su contribución, esfuerzo y perseverancia** como pieza fundamental de la economía del Ecuador.

---

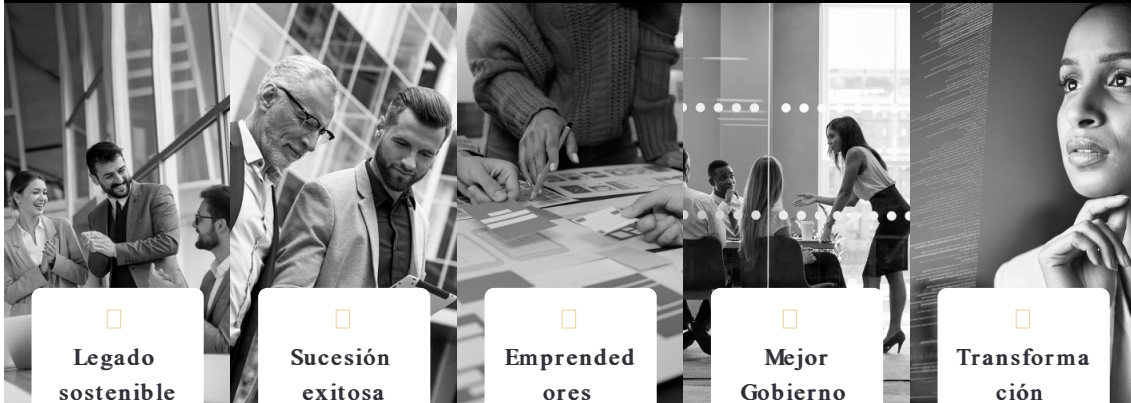


## ¿Por qué queremos reconocer y premiar el valor de las empresas familiares ecuatorianas?

- En 2021 las empresas de propiedad familiar aportaron con un **51% del PIB en Ecuador**.
- El 69% de las corporaciones más grandes del Ecuador son empresas familiares la vez que **representan el 89.1% de las microempresas**.
- Tras la pandemia, **el 82% de las empresas familiares han tenido que hacer recortes** en gastos viendo afectadas sus estrategias de crecimiento.



## Categorías de Participación:



**Legado sostenible**

Participar

Reconocemos a la **empresa familiar con mayor y más exitosa** trayectoria a lo largo del tiempo.

**Sucesión exitosa**

Participar

Reconocemos el **proceso de sucesión familiar mejor preparado** y mejor manejado.

**Emprendedores Next-Gen**

Participar

Premiamos a las empresas familiares que han creado los **emprendimientos más prometedores** con su siguiente generación.

**Mejor Gobierno Corporativo**

Participar

Premiamos a las **empresas con la estructura de gobierno corporativo más fuerte** y eficaz.

**Transformación Digital**

Participar

Reconocemos a las empresas familiares **que mejor han aprovechado las últimas tendencias digitales.**

## Organizan



## Auspician



© Premio Empresas Familiares 2023, Todos los derechos reservados.





## Riesgos dentro de las empresas familiares

Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013

### Contenido

- Introducción
- Riesgos del gobierno familiar
- Riesgos de la gestión empresarial
- Riesgos de la administración del patrimonio
- Riesgos de la propiedad
- Riesgos de la sucesión
- Conclusiones

### Introducción

Los riesgos que a continuación se describen son considerados los más críticos dentro de este tipo de organizaciones dadas las diversas formas en que éstos pueden impactar al sistema familiar en las siguientes áreas:

- La familia
- El negocio
- La propiedad

Como marco de referencia, el "Modelo de los Tres Círculos"<sup>1</sup> supone una interrelación en las tres áreas descritas, las cuales conllevan a riesgos inherentes en una organización familiar.

Tales riesgos son: del gobierno familiar, de la gestión empresarial, de la sucesión, de la administración del patrimonio y de la propiedad.

Algunos de los riesgos citados son de los más importantes, pero no son los únicos que se presentan en las organizaciones familiares, pueden haber muchos más.

En la siguiente imagen se pueden apreciar las áreas en donde se ubican los riesgos mencionados.



Fuente: Business Families Foundation. 2010

<sup>1</sup> Business Family Fundamental Business Families Foundation

### Riesgos del gobierno familiar

Están relacionados con la unidad familiar, los valores compartidos, la armonía, las tradiciones, las creencias y la cultura, por mencionar algunos factores.

Sucesos como la enfermedad o el deceso de un familiar clave (como posiblemente el fundador), conflictos serios entre hermanos, desalineación grave de los valores familiares, diferencias entre miembros de la familia, rivalidad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros), son algunas situaciones que impactan al sistema familiar. Por ello, en la manera de atender dichos temas se cuidará la prevención del sistema familiar y se fortalecerán los lazos entre aquellos que lo componen; de no ser así, alguna de las partes dentro de dicho esquema (familia, empresa, patrimonio) quedará afectada permanentemente.

De acuerdo a estudios recientes<sup>2</sup>, el 40% de las causas de desaparición de una empresa familiar se debe a crisis internas de los miembros familiares que la integran.

### Riesgos de la gestión empresarial

Se vinculan con las estrategias diseñadas para alcanzar la visión y los objetivos de negocio de la organización; a su vez, las políticas corporativas y los lineamientos operativos, en general se relacionan con la adopción de prácticas y elementos que bien establecidos, contribuyen a que la empresa se convierta en una empresa menos familiar y mucho más institucional, fortaleciendo así su crecimiento actual y futuro.

Por otra parte, cambios importantes en el ambiente competitivo que conlleven a una posible adquisición o fusión de la empresa, así como la enfermedad o ausencia de un ejecutivo clave, son algunos de los sucesos que pueden impactar la gestión empresarial y por consiguiente, el sistema familiar.

Todos los anteriores son riesgos importantes dentro de las empresas familiares. Algunas de las razones principales para administrarlos son:

- Detectar nuevas oportunidades de mejora
- Desarrollar estrategias para el mejor uso de los recursos de la empresa
- Mejorar los procesos de negocio, disminuyendo costos y tiempo de atención
- Definir e implementar un eficiente sistema de control interno
- Fomentar la transparencia de las operaciones
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo

### Riesgos de la administración del patrimonio

Tienen que ver con el patrimonio familiar que involucra a los activos financieros, los activos intelectuales y el capital social.

Desacuerdos sobre la dirección del negocio, cambios importantes en el ambiente legal, conflictos familiares por crisis económicas de alguno o varios miembros, son algunos de los sucesos que pueden generar un efecto en el sistema familiar y llevar al fracaso a la organización por una inadecuada toma de decisiones.

Por la naturaleza de estos riesgos es recomendable que las empresas familiares consideren el apoyo de asesores expertos que les orienten y brinden una atención especializada en cada tema, resolviendo sus dudas y dando claridad sobre los mismos.

---

<sup>2</sup>Las empresas familiares "mueren" por crisis interna. Colombia, 2012

### Riesgos de la propiedad

Los riesgos de la propiedad se refieren a las decisiones que puede tomar la organización con relación a la composición accionaria, la política de dividendos y los relativos a la estructura organizacional. Una propiedad dispersa, así como una falta de habilidades entre los miembros de la organización para cubrir las posiciones clave, impactan de manera importante dentro de ésta.

Entre los temas generales que se deben abordar para identificar los riesgos de la propiedad son:

- Venta y compra de acciones
- Proceso de salida de accionistas
- Fideicomisos testamentario y de herencia de acciones
- Planeación patrimonial y sucesoria

En muchas ocasiones se ha identificado que las empresas familiares desconocen totalmente o conocen de forma parcial la composición y administración de su patrimonio, así como la manera de ejercer sus derechos y participación dentro de las organizaciones mismas, lo que ha derivado en grandes conflictos al interior.

### Riesgos de la sucesión

Son riesgos inherentes dentro de las empresas familiares y se relacionan directamente con la sucesión del liderazgo de la compañía. El retiro repentino del dueño-fundador por causa de enfermedad, deceso, incapacidad o voluntario, es uno de los factores de este riesgo.<sup>3</sup>

Para atender estos riesgos es importante considerar los siguientes aspectos:

¿Se cuenta con un plan de sucesión?

¿Existe un perfil definido de personas en puestos directivos o clave dentro de la organización?

¿Existe una tabla de reemplazo?

¿Se han definido y previstos escenarios en casos de sucesiones no programadas por salida de un director general familiar o puestos directivos clave dentro de la organización, como por ejemplo por enfermedad, fallecimiento, deseo de dejar la empresa o cambio de residencia?

### Conclusiones

Los riesgos son amenazas y peligros que deben ser controlados y manejados por la familia empresaria, de tal forma que se establezca un plan de respuesta para cada uno de ellos, considerando que cada organización es única, con sus propios procesos, filosofía, visión y estructura organizacional.

El objetivo principal de toda empresa debe mantenerse sobre bases sólidas de control de sus operaciones que le permitan mitigar los riesgos que se presenten en el día a día, fuera y dentro de la organización. Así mismo, la empresa familiar debe contar con un marco de seguridad que contenga políticas establecidas para los distintos niveles de la estructura organizacional para el crecimiento sano y permanencia de la misma.

---

<sup>3</sup> La sucesión en las empresas familiares. 2008

**Aguascalientes**  
Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**  
Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Celaya**  
Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,  
Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**  
Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**  
Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**  
Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**  
Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**  
Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**  
Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraisos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**  
Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**  
Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**  
Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**  
Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**  
Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**  
Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**  
Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**  
Edificio Deloitte, vía Atlixcayott 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**  
Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**  
Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**  
Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**  
Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Río Tijuana, Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**  
Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

**deloitte.com/mx**

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 195,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

© 2013 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

**ANEXO 12: COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador (Franco-Ruiz & Jiménez-Castro, 2021)**



**COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador**

**COVID – 19 and its impact on the automotive sector in Ecuador**

**Wendy Lizbeth Franco-Ruiz**

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
wen\_franco@hotmail.com

**Wilson Fernando Jiménez-Castro**

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
wf.jimenez@uta.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2021.3.513](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.513)**

V6-N3 (may-jun) 2021, pp. 5-15 | Recibido: 11 de febrero de 2021 - Aceptado: 02 de marzo de 2021 (2 ronda rev.)

## RESUMEN

El estudio se basa en el impacto para el sector automotriz causado por la pandemia y los efectos económicos que el mundo atraviesa, una nueva enfermedad (COVID-19), se ha propagado rápidamente infectando a millones de personas y a otras causándoles la muerte, esto alarmó a todo el mundo afectando considerablemente a la economía global. Todos los países han tomado medidas de protección para frenar la pandemia, pero los efectos producidos por este virus SARS-CoV-2, han sido gigantescos aquejando a varios sectores, entre ellos la industria automotriz ha sido golpeada fuertemente deteniendo de manera general la fabricación, ensamblado y comercialización de repuestos, ocasionando grandes problemas en el flujo de caja de las empresas, debido a la paralización parcial por la emergencia sanitaria que se atraviesa en la actualidad.

En esta investigación, la metodología que se aplicó es un enfoque cuantitativo, método deductivo, alcance explicativo con un diseño no experimental transversal, se utilizó fuentes documentales de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Servicios de Rentas Internas del Ecuador (SRI). Según los resultados que se obtuvieron en la investigación, se determinó a causa de la pandemia, las ventas por unidades del sector automotriz en el año 2020 obtuvo 35.08% menos respecto al 2019, por otra parte las recaudaciones en ventas netas (Declaraciones 104) del 12%, con cohorte diciembre de 2020 reflejando el 42,07% menos, correspondiente al total en recaudaciones del 2019, ante estos efectos es importante el apoyo del Gobierno en políticas para la preservación de capacidades y recursos, como a su posterior fortalecimiento para fomentar la recuperación post pandemia.

**Palabras clave:** automotriz; COVID-19; efectos; impacto; protocolo; bioseguridad

Cómo citar este artículo:

APA:

Franco-Ruiz, W., & Jimenez-Castro, W., (2021). COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 5-15. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.513>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The study is based on the impact for the automotive sector caused by the pandemic and the economic effects that the world is going through, a new disease (COVID-19) has spread rapidly infecting millions of people and causing death to others, this alarmed all over the world significantly affecting the global economy. All countries have taken protective measures to stop the pandemic, but the effects produced by this SARS-CoV-2 virus have been gigantic, affecting various sectors, among them the automotive industry has been severely hit, generally halting manufacturing, assembly and sale of spare parts, causing major problems in the cash flow of companies, due to the partial stoppage due to the current health emergency.

In this research, the methodology that was applied is a quantitative approach, deductive method, explanatory scope with a non-experimental cross-sectional design, documentary sources from the Association of Automotive Companies of Ecuador (AEADE), National Institute of Statistics and Censuses (INEC) were used, Internal Revenue Services of Ecuador (SRI). According to the results obtained in the investigation, it was determined due to the pandemic, sales by units of the automotive sector in 2020 obtained 35.08% less compared to 2019, on the other hand, collections in net sales (Statements 104) of the 12%, with the December 2020 cohort reflecting 42.07% less, corresponding to the total collections in 2019, in view of these effects, the support of the Government in policies for the preservation of capacities and resources, as well as their subsequent strengthening to promote post-pandemic recovery.

**Key words:** wautomotive; COVID-19; effects; impact; protocol; biosecurity



## Introducción

El objetivo de esta investigación se basa en el impacto del sector automotriz causado por la pandemia y los efectos que ha producido por la aparición del COVID-19 en Ecuador, infectando a millones de personas y a otras causándoles la muerte, provocando la paralización parcial de las empresas por la emergencia sanitaria, generando grandes pérdidas económicas.

COVID-19, es una enfermedad viral producida por el coronavirus SARS-COV-2, que se ha originado debido a síndromes respiratorios severos. Este nuevo virus, como la enfermedad que produce eran desconocidos antes de su brote en (China), diciembre del 2019. Actualmente, es una pandemia que se ha extendido en la mayoría de países, ubicando en aislamiento a toda la población mundial (OMS, 2020).

En febrero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS), llamo a la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19), el brote del síndrome respiratorio se dio en Medio Oriente presentando síntomas clínicos de resfriado y en otros pacientes se desarrolla cuadros graves causándoles la muerte, en la actualidad se ha extendido infectando a millones de personas y cobrando cientos de miles de vidas (Escuela de Biomedicina, 2020).

La propagación del COVID-19 surge de manera rápida expandiéndose por todo el mundo, las patologías más comunes son fiebre, tos seca y cansancio. Por otra parte, existen síntomas menos frecuentes que afectan a algunos pacientes como la congestión nasal, dolor de cabeza, conjuntivitis, dolor de garganta, diarrea, pérdida del gusto o el olfato y las erupciones cutáneas o cambios de color en los dedos de las manos y pies. Estos síntomas suelen ser leves y comienzan gradualmente. Sin embargo, hay individuos infectados que no presentan síntomas, y son llamados personas asintomáticas (OMS, 2020).

En marzo de 2020, el Instituto de Microbiología de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) anunció la secuenciación genética de la

cepa del virus COVID-19, llegando a Ecuador 61 días después de su aparición, proveniente de un turista holandés de 57 años. Continuando con sus investigaciones, según el Instituto dio a conocer el análisis de nuevas pruebas, evidenciado cepas diferentes del SARSCoV2, se sospecha múltiples introducciones del virus al país además de mutaciones. El estudio incluyó a un paciente contagiado en Guayaquil y a otros dos por contagio comunitario en la ciudad de Quito, estos últimos, miembros de la misma familia presentaron cuadros muy graves de la enfermedad (USFQ, 2020).

La secuenciación genética del virus, da una idea del lugar en dónde se contagió la primera persona llegada a Ecuador portando el COVID-19, además de proporcionar información de su posible círculo de contagio, las cuales han permitido identificar las cepas que se proliferan a nivel local de forma rápida, convirtiéndose así, en el segundo país latinoamericano con más contagios después de Brasil y por delante de Perú (BBC, 2020). Por último, se ha identificado variantes del virus que se debería tener en cuenta cuando se desarrolle una vacuna efectiva en el país (USFQ, 2020).

En la actualidad existen diferentes aplicaciones de pruebas para la detección del virus, muchas de ellas sin validez. Según varios estudios e investigaciones han convertido a Reino Unido como el primer país del mundo en aprobar la primera vacuna (Pfizer) contra COVID-19 ofreciendo un 95% de protección y es aplicada en dos dosis con 21 días de diferencia entre la primera y segunda vacuna (BBC, 2020).

Entre el 29 de octubre al 9 de diciembre, hubo un incremento relativo en el número de casos de COVID-19 en los 56 países y territorios de América (OPS, 2020).

El 14 de diciembre del 2020, las autoridades del Reino Unido anunciaron que se había identificado una nueva cepa variante denominada SARS-CoV-2 VUI 2020/12/01, las investigaciones muestran que esta variante puede extenderse más rápido entre las personas, es definida por la presencia de un conjunto de 14 mutaciones que

Wendy Franco-Ruiz | Wilson Jiménez-Castro | pp. 5-15

dan lugar a varios cambios en los aminoácidos y a tres supresiones, siendo más infeccioso que los anteriores virus con un estimado del 40% al 70% de transmisibilidad (OMS, 2020).

Los efectos producidos por la pandemia están sacudiendo a la economía a nivel global, según (Wyposz, 2020); se valoran cifras exorbitantes por la pérdida de empleos, este virus es tan peligroso médica como económicamente, llegando a cambiar toda la perspectiva del mundo con gran rapidez (Castañeda, 2020).

Desde el comienzo de la pandemia los precios de las exportaciones han bajado considerablemente generando una crisis económica parcial, causando problemas de abastecimiento de insumos, bajando los niveles de producción en las empresas y teniendo serios problemas de liquidez (BID, 2020).

Las medidas de paralización que provoco el virus han tenido un gran impacto económico. Estas medidas envuelven restricciones de inmovilización laboral y transporte, así como reducción de actividades, interrupción de viajes, disminución de negocios y cierre de varias industrias, siendo el comercio el sector más golpeado, afectando al mercado financiero y dañando la oferta de la economía. Las acciones tomadas por los gobiernos como el distanciamiento social para prevenir el contagio comunitario, están estancando el flujo de personas y bienes, creando recesión económica mundial.

En Ecuador mediante Decreto Presidencial No 1017, del 16 de marzo de 2020, se establece por medio del suplemento de Registro Oficial Nro. 160 de fecha 12 de marzo de 2020 se publicó el Acuerdo Nro. 00126-2020, el cual se declara estado de emergencia sanitaria en todos los establecimientos de Sistema Nacional de Salud, a causa de COVID-19 y para prevenir un posible contagio masivo en la población (SRO N° 1017, 2020).

Entre las disposiciones generales QUINTA: Como adopción de medidas de prevención en el COVID -19, se promoverá el uso de mecanismos

como el teletrabajo, teleeducación, entre otros, con el fin de evitar la propagación del virus (SRO N° 1017, 2020).

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076 de fecha 12 de marzo de 2020, el ministerio de trabajo acordó las Directrices para la aplicación de teletrabajo urgente durante la declaración de emergencia sanitaria.

Según el decreto Nro1017, establece: Artículo 1.- DECLÁRESE el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confinados y la declaratoria de pandemia COVID -19 por parte de la Organización Mundial de la Salud, por ello sigue representando un alto riesgo de contagio para toda la ciudadanía (Decreto-Ejecutivo-No.-1052, 2020).

Las empresas de la cadena del sector automotor, permanecen habilitadas para operar, siendo autorizadas a iniciar la reapertura gradual de sus operaciones a partir del 12 de mayo de 2020, mediante condiciones que deben cumplir como: protocolos de Bioseguridad, priorizar el teletrabajo y un máximo de 50% de personal en trabajo presencial, proveer transporte a sus trabajadores para su traslado, finalmente la comercialización de vehículos y atención de talleres se podrá realizar previa cita o en caso de emergencia.

Así, mismo mediante resolución COE Nacional 15 de mayo de 2020, resolvió: 3. Aprobar los proyectos pilotos y plan de acción de las empresas correspondientes a los sectores: automotriz, maderero y textil, analizados y presentados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (COE NACIONAL, 2020).

### Metodología

La metodología aplicada es el enfoque cuantitativo, lo cual, pretende abreviar información y establecer con exactitud los datos del sector automotriz del Ecuador. Se identifican las variables, el desarrollo del diseño, la recolección y análisis de datos, y los resultados de la investigación.

El método deductivo va de lo general a lo particular, ya que, con las fuentes de información ha permitido extraer conclusiones, debido a que la pandemia ocasionó en el sector automotriz un declive considerable, observando el comportamiento en las ventas comparado con años anteriores.

Cabe señalar que el alcance explicativo se centra en manifestar de forma breve la causa por la que se vio afectado el sector automotriz, con datos de cifras en unidades vendidas de cada año en la fabricación y comercialización de dicho sector.

El diseño no experimental se basa en recolectar datos de distintas fuentes y analizar los mismos, ya que, se obtiene resultados sin manipular las cifras-obtenidas mostrando de forma natural el estudio realizado.

### Desarrollo

La (OMS, 2020) define al COVID-19 como una enfermedad infecciosa que afecta a los seres humanos, produciéndoles resfriado común y a otros síntomas graves respiratorios, actualmente es una pandemia que se ha propagado por todo el mundo. Cualquier persona puede contraer el virus, sin embargo, los más afectados son las personas de la tercera edad que padecen afecciones médicas como diabetes, hipertensión arterial, cáncer, problemas pulmonares o cardíacos presentando cuadros graves e incluso causándoles la muerte.

Según (AEADE, 2020), menciona que el sector automotriz se basa en contribuir a la economía ecuatoriana, creando más de 56.000 plazas de trabajo debido a su destacada producción y comercialización de sus productos, es un sector fundamental para el crecimiento y desarrollo del país a través de la transferencia de nuevas tecnologías y soluciones de movilidad, generando empleo y satisfaciendo las necesidades de movilización de la población.

Ecuador cuenta con tres ensambladoras, General Motors (Chevrolet), Ciauto (Great Wall, Zotye) y Aimesa (Kia, Hyundai, Volkswagen y Jac), mismas que producen automóviles, camionetas,

SUV, y VAN. Las empresas habilitadas para operar son aquellas que hayan asumido el compromiso de cumplimiento del Protocolo de Bioseguridad del sector Automotriz, quien llevará el registro es la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2020), las ciudades que inician sus actividades son: Quito 180 empresas, Guayaquil 31 empresas, Ambato 68 empresas y Cuenca 56 empresas.

El sector automotriz, clasificado en la estructura sectorial de la economía, como industrias manufactureras, y en la estructura esquemática por clases CIU-4 corresponde al código C2910 fabricación de vehículos automotores. C2920 fabricación para carrocerías para vehículos automotrices; fabricación de remolques y semirremolques. C2930 fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos. En el sector comercio G4510 venta de vehículos automotores. G4520 mantenimiento y reparación de vehículos automotores. G4530, venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. G4540 venta mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios (INEC, 2012).

La inestabilidad financiera permanece en total pérdida desde enero por la pandemia de COVID-19, las autoridades financieras han apuntado a los mercados con varias políticas brindando préstamos y garantías de crédito al gobierno. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), las valoraciones y los precios de los mercados han bajado considerablemente poniendo en riesgo el crecimiento comercial, quedando en peligro su recuperación. Sin embargo, las autoridades buscan un equilibrio justo ante la pandemia contrarrestando la crisis económica y el desempleo (FMI, 2020).

Dos factores importantes que la Organización Mundial del Comercio (OMC) señaló, es el cumplimiento de un papel fundamental que tiene sobre las cadenas de valor y comercio de servicios, teniendo como consecuencia la interrupción por el virus, obteniendo varios escenarios de una abrupta caída del comercio mundial (Hernández, 2020).

Estos sectores económicos generan puestos de trabajo de 11373 personas en fabricación y 171118 personas en comercio, con un total de 182491 empleos, de acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) según (AEADE, 2020).

En este mismo orden, las ventas netas locales 12% reportadas por el SRI por actividad económica son:

**Tabla 1**

*Fabricación*

año	ventas netas 12%
2017	1,039,283,878
2018	935,800,929
2019	694,351,744
2020	305,196,302

*Nota:* Los datos fueron obtenidos de servicios de rentas internas, <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

**Tabla 2**

*Comercio*

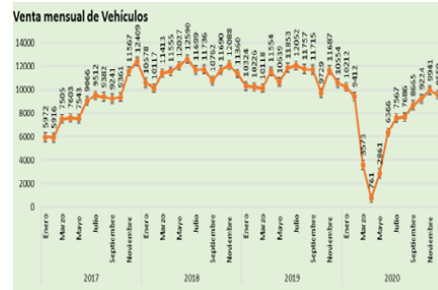
año	ventas netas 12%
2017	8,312,264,556
2018	9,632,167,859
2019	9,145,483,902
2020	5,394,483,236

*Nota:* Los datos fueron obtenidos de servicios de rentas internas, <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

En lo que corresponde al año 2020, con cohorte diciembre, el aporte expresado tanto en la fabricación y comercialización es de \$5,699,679,538 representando un 42,07% menos con respecto al 2019, lo cual se registró \$9,839,973,645 (SRI, 2021).

**Figura 1**

*Ventas mensuales de vehículos*

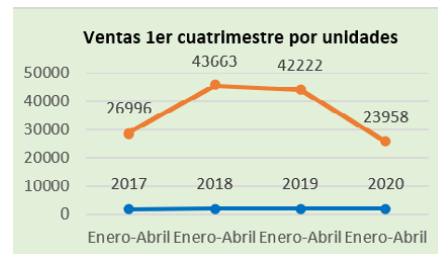


*Nota:* Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

En el mes de marzo del 2020 donde inicio el aislamiento, se puede ver los efectos en la producción y venta de vehículos, por unidades vendidas se logró alcanzar 3573 unidades, consiguiendo un declive ante el eminente aumento de casos de COVID-19, obteniendo para el mes de abril 761 unidades.

**Figura 2**

*Ventas 1er cuatrimestre por unidades de vehículos*



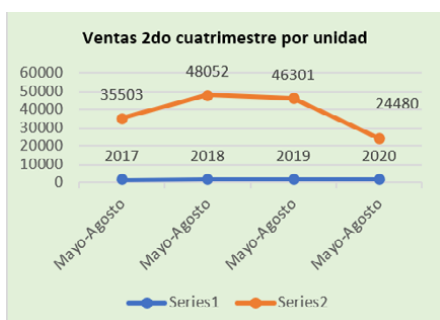
*Nota:* Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

Las ventas en unidades del primer cuatrimestre tienen un dato muy significativo correspondiente al 2017, el sector atravesó por fuertes restricciones en el comercio obteniendo el total en ventas, para el año 2018 se puede ver la recuperación del

sector del 61,73% mientras que existe un ligero declive del 3,3% respecto al 2019, y para el 2020 se tiene un 43.25% menos en ventas respecto al año 2019, por el confinamiento a causa del COVID – 19.

**Figura 3**

*Ventas 2do cuatrimestre por unidades de vehículos*

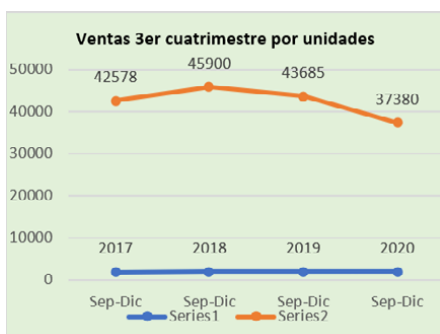


**Nota:** Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

Las ventas en unidades del segundo cuatrimestre del año 2017 al 2018 se obtuvo un incremento del 26,11% en el comercio de vehículos, en lo que respecta al año 2018 para el 2019 se observa un declive leve del 3,69%, mientras en lo que corresponde al 2019 para el año 2020 bajó considerablemente con el 47,12% debido a la pandemia causada por COVID-19.

**Figura 4**

*Ventas 3er cuatrimestre por unidades de vehículos*

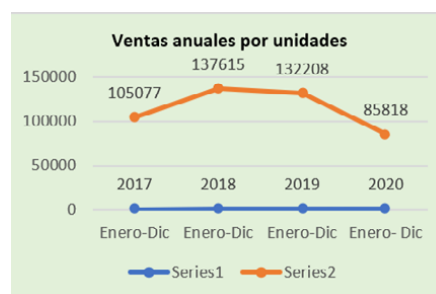


**Nota:** Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

Las ventas en unidades del tercer cuatrimestre en el año 2018, alcanzó un incremento del 7.8%, en referencia al 2017, mientras que en el 2018 para el año 2019 se visualiza un 4,8% de reducción en las ventas, sin embargo, para el año 2020 con el 14,43%, descendió respecto al 2019, debido a los efectos que la pandemia ha ocasionado.

**Figura 5**

*Ventas anuales de vehículos*



**Nota:** Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

Las ventas en unidades de automóviles en el año 2017 son de 105077 unidades, para el 2018 es de 137615 unidades con un 30% de incremento, en lo que respecta al 2019 corresponde a 132208 unidades obteniendo 3,92% menos, posteriormente, para el 2020 se alcanza 85818 unidades, que representa el 35.08% mermado por el efecto de la pandemia.

El mercado de vehículos livianos y comerciales en el año 2020 refleja los siguientes resultados:

**Tabla 3**

Mercado de vehículos livianos y comerciales

Importación (CUBU)	Ventas de ensamblados	Exportación	Ventas totales
58.633 unidades	14.052 unidades	1024 unidades	85.818 unidades

*Nota:* Los datos fueron obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (AEADE, 2020).

Al analizar los resultados de los vehículos livianos y comerciales del 2020, se observa que en las importaciones existe 58633 unidades, conjuntamente las ventas de ensamblados obtuvo 14052 unidades, por otra parte, en exportación logró 1024 unidades, finalmente, las ventas totales alcanzaron 85818 unidades, de acuerdo con los resultados obtenidos del 35.08% menos respecto al año 2019, por efectos de la pandemia, afectando considerablemente al sector automotriz, creando trastornos económicos y provocando grandes pérdidas en comparación a los años anteriores.

Las medidas tomadas para detener el coronavirus producen pérdidas de ingresos afectando a amplios estratos de la población aumentando la pobreza y vulnerabilidad. En Ecuador se estima una fuerte contracción del PIB a una tasa del 9% comparado con el leve crecimiento del 0,1% en el 2019, se establece un aumento de pobreza extrema con la posibilidad de desigualdad en la población creando condiciones de inseguridad económica. En el primer trimestre de 2020, el PIB disminuyó a una tasa interanual del 2,3% y el segundo trimestre provocaron un decrecimiento del 12,4% del PIB (CEPAL, 2020).

El porcentaje de pobreza en el Ecuador es del 25% y según el estudio realizado por los expertos de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), determina que podría incrementarse hasta el 27% o el 29%, si los ingresos de los hogares disminuyen en un 5% o 10% respectivamente debido a la crisis (Correa, 2020).

Según la información del (INEC, 2020); recolectada a través de entrevista telefónica

y presencial señala que en Ecuador la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 13.3%, correspondiente a mayo – junio de 2020, afectando las actividades de la ENEMDU de manera presencial y cohorte septiembre 2020, representando el 6,6% (INEC, 2020).

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), el efecto por la pandemia en el mercado laboral provoca pérdidas de ingresos y empleos. Todos los países han tomado medidas para evitar el desplome total económico requiriendo adopción de medidas flexibles e innovadoras, debido a la situación desfavorable causada por la crisis, teniendo como objetivo principal la recuperación de empleos fomentando la solidaridad y apoyo global (OIT, 2020).

La industria automotriz ubicándose como la sexta fuente económica mundial desarrolla un fundamental aporte económico, ahora se está enfrentando a fuertes descensos de demanda e inversión, afectado a trabajadores, cadenas de suministros inmovilizadas y fabricas cerradas, provocando contracción de producción e interrupción de la actividad económica, corriendo peligro de perder más puestos de trabajo estancando la producción de vehículos (OIT, 2020).

La reactivación en el sector automotriz, inicia con un protocolo mínimo para recuperar las actividades del sector impulsadas desde la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Cámara de industrias Automotrices del Ecuador (CINAE), entre sus objetivos es la prevención de la proliferación de la enfermedad, identificar casos con posibles sospechas, garantizar la salud de los colaboradores y asegurar la continuidad del negocio (AEADE, 2020).

La nueva realidad está haciendo repensar sobre las medidas de seguridad que se debe adoptar, la forma segura de realizar las actividades y el cuidado ante el entorno.

Es por eso que las empresas del sector automotriz han creado lineamientos básicos de bioseguridad según (Rodríguez, 2020), menciona la prevención general, que se estructuran en dos



fases, la primera previo a la apertura con medidas de comunicación, control preventivo antes de la entrada a la empresa, medidas de limpieza y desinfección, medidas de capacitación.

En la fase II, se contempla la gestión de entrada y salida de empleados, medidas para el traslado desde la vivienda hasta el lugar de trabajo, ingreso y salida de los puestos de trabajo, método de acceso a proveedores, limpieza y desinfección, ventilación de ambientes, organización laboral, medidas especiales de ventas posventas.

### Conclusiones

Los impactos ocasionados por la pandemia de COVID-19 globalmente generan diversas repercusiones en diferentes ámbitos, a nivel humanitario y también en las actividades económicas. Entre aquellos grupos particularmente afectados se encuentra el sector automotriz, tanto en la fabricación y el comercio. Así reveló los datos del sector. Por lo tanto, es crucial que entre las medidas de alivio que implementa el gobierno del Ecuador, también se contemple su situación.

Gran cantidad de plazas de empleo se han visto mermadas por la situación, así mismo, la gran mayoría ha visto muy deteriorado su flujo de fondos. Por lo tanto, es fundamental proveer políticas orientadas tanto a la preservación de capacidades y recursos, en lo instantáneo, como a su posterior fortalecimiento para fomentar la recuperación post pandemia.

En la nueva realidad las empresas se han visto en la necesidad de incluir protocolos de bioseguridad, fomentar la disciplina y buenas prácticas de salud para evitar una propagación aun mayor, teniendo que adaptarse, innovar y asegurar sus procesos para la prevención, mediante lugares seguros, equipos de protección, desinfecciones constantes y chequeos médicos rutinarios.

Una de las acciones que el gobierno impulsa para la reactivación económica del Ecuador, es fomentar programas que fortalezcan encadenamientos productivos de varios sectores, por ello, establece el programa “Camioneta

Popular” articulado entre actores públicos y privados, en la que se estipula la exoneración del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) a camionetas con base imponible de hasta USD 30.000, impulsando la venta de vehículos de la industria nacional (Secretaría General de la Comunicación de la Presidencia, 2020).

### Referencias bibliográficas

- AEADE. (30 de Abril de 2020). Boletín Sector Automotor en cifras . Obtenido de Sector Automotor en cifras : <https://www.aeade.net/boletin-sector-automotor-en-cifras/>
- BBC. (23 de abril de 2020). Coronavirus en Ecuador: el país duplica el número de casos y ya son más de 22.000. Obtenido de BBC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52406283#:~:text=Con%20la%20nueva%20cifra%20de,delante%20de%20Per%C3%BA%20y%20Chile.>
- BBC. (2 de Diciembre de 2020). Vacuna contra el covid-19: Reino Unido se convierte en el primer país del mundo en aprobar la vacuna de Pfizer/BioNTech. Obtenido de BBC News : <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55159654>
- BID. (2020). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. Copyright, 57.
- Carrero, Y. (2020). Pandemia SARS Cov-2: Situación actual y perspectivas futuras. KASMERIA, 5.
- Castañeda, D. (2020). COVID 19 - La pandemia. Una mirada a sus impactos en Latinoamérica. RVG, 9.
- CEPAL. (12 de Mayo de 2020). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. Obtenido de Ecuador: [file:///C:/Users/HP/Downloads/BP2020\\_Ecuador\\_es.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/BP2020_Ecuador_es.pdf)
- COE NACIONAL. (15 de Mayo de 2020). Resoluciones . Obtenido de El Gobierno de

- Todos : fil:///C:/Users/HP/Downloads/15-MAYO-2020.pdf
- Correa, R. G. (2020). ESENAARIOS DE IMPACTOS POTENCIALES DEL COVID - 19 EN LA POBREZA. Loja: UTPL.
- Decreto-Ejecutivo-No.-1052. (15 de Mayo de 2020). Presidente Constitucional de la República. Obtenido de N° 1052: fil:///C / Users/HP/Downloads/Decreto-Ejecutivo-No.-1052.pdf
- Escuela de Biomedicina. (Abril de 2020). El nuevo coronavirus de 2019 y su diagnóstico, tratamiento, prevención y control: retrospectiva y perspectiva. Obtenido de CNKI: <https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?doi=10.13345/j.cjb.200115>
- FMI. (Junio de 2020). ACTUALIZACIÓN DEL INFORME SOBRE LA ESTABILIDAD FINANCIERA MUNDIAL. Obtenido de fil:///C /Users/HP / Downloads/EM .pdf
- Hernández, R. (2020). Covid-19 y América Latina y el Crie: los efectos económicos diferenciales en la región. 50.
- INEC. (Junio de 2012). Clasificación Nacional de Actividades. Obtenido de CIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- INEC. (Junio de 2020). Boletín Técnico. Obtenido de ENEMDU TELEFONICA : fil:///C /Users/HP / Downloads/ Boletín%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20telefonica%20(1)%20(1).pdf
- INEC. (15 de Octubre de 2020). ENEMDU . Obtenido de Boletín Técnico: fil:///C / Users/HP/Downloads/Boletín%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20\_fin%20(1).pdf
- OIT. (30 de Junio de 2020). La COVID19 y el mundo del trabajo. Obtenido de Observatorio de la OIT: fil:///C /Users/HP/Downloads/OIT%201.pdf
- OMS. (20 de Diciembre de 2020). Cepa variante del SARS-CoV-2 – Reino Unido. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/csr/don/21-december-2020-sars-cov2-variant-united-kingdom/es/>
- OMS. (02 de Julio de 2020). COVID-19. Obtenido de Pandemia: <https://www.who.int/es/>
- OPS. (11 de Diciembre de 2020). Enfermedad por coronavirus (COVID-19). Obtenido de Actualización Epidemiológica: fil:///C / Users/HP/Downloads/2020-dic-11-phe-actualizaci%C3%B3n-epi-COVID-19%20(1).pdf
- Rodríguez, E. (2020). Bioseguridad y Covid - 19. Madrid: Registro de los osteopatas de España.
- Secretaría General de la Comunicación de la Presidencia. (25 de 10 de 2020). El Gobierno Nacional lanzará el programa “Camioneta Popular”. Obtenido de Comunicación de la Presidencia: <https://www.comunicacion.gob.ec/el-gobierno-nacional-lanzara-el-programa-camioneta-popular/>
- SRI. (13 de Julio de 2020). La recaudación tributaria retrocedió cuatro años, según el SRI. Obtenido de Radio Centro: <https://radiocentroambato.com/2021/01/14/la-recaudacion-tributaria-retrocedio-cuatro-anos-segun-el-sri/>
- SRI. (Enero de 2021). SRI en línea . Obtenido de NAT: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT>
- SRO N° 1017. (17 de Marzo de 2020). Registro Oficial . Obtenido de Corte Constitucional del Ecuador : fil:///C /Users/HP / Downloads/SRO163\_20200317.pdf
- USFQ. (24 de Abril de 2020). Nuevas



investigaciones revelan múltiples introducciones del COVID-19 en Ecuador. Obtenido de Portal de Noticias: <https://noticias.usfq.edu.ec/2020/04/nuevas-investigaciones-revelan.html>

Wyplosz, C. (2020). Economía en la época de COVID-19. 96.

# ANEXO 13: Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua, México (González Macías, 2021)

Competitividad y gestión

INNOVAR

## Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua

Carlos Jesús González Macías

Ph. D. en Ciencias Administrativas

Profesor e investigador. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales

Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo

cgonzalez@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

PLANNED GENERATIONAL SUCCESSION (PGS): A QUALITATIVE APPROACH FOR SMALL FAMILY AUTOMOTIVE SERVICE BUSINESSES IN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

ABSTRACT: A planned generational succession (PGS) in small family businesses is a broadly studied issue due to the critical economic and social effects derived from this process, especially in emergent economies such as Mexico, where many enterprises are family-owned. Based on a literature review, and recapping the planned generational succession model—which integrates key features for the continuity of family businesses, i.e., ownership, management, work, culture, and intergenerationality, composed by factors from two dimensions: objective and subjective—, the author developed a qualitative study through 20 in-depth interviews to owners of small family businesses in the automotive service sector in Ciudad Juárez, Chihuahua (Mexico). Results contrast the model with the evidence obtained from interviewees, concluding that there is an adequate planning framework to successfully conduct generational succession in small family enterprises.

KEYWORDS: Qualitative approach, family business, small business, automotive services, generational succession.

SUCCESSÃO GERACIONAL PLANEJADA (SGP): ABORDAGEM QUALITATIVA DA SGP EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE SERVIÇOS AUTOMOTORES EM CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

RESUMEN: a sucessão geracional planejada (SGP) em pequenas empresas familiares é um tema já muito estudado devido ao processo crítico de importantes efeitos econômicos e sociais negativos que representa, especialmente em países de economias emergentes como México, onde grande parte das empresas são familiares. A partir de uma revisão da literatura e da retomada do modelo de SGP — que integra os traços determinantes da continuidade da empresa familiar (a propriedade, a direção, o trabalho, a cultura e a intergeracionalidade), compostos de fatores provenientes de uma dimensão objetiva e outra subjetiva —, uma abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevistas a profundidade com 20 proprietários de pequenas empresas familiares de serviço automotor em Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Na pesquisa, contrasta-se o modelo com as evidências encontradas nos comentários dos entrevistados, concluindo que se conta com um referencial para planejar adequadamente e dirigir com sucesso a sucessão geracional em pequenas empresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: abordagem qualitativa, empresa familiar, pequenas empresas, serviços automotores, sucessão geracional.

SUCCESSION GÉNÉRATIONNELLE PLANIFIÉE (SGP). UNE APPROCHE QUALITATIVE DE LA SGP DANS LES PETITES ENTREPRISES FAMILIARES DE SERVICES AUTOMOBILES À CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

RÉSUMÉ: La succession générationnelle planifiée (SGP) dans les petites entreprises familiales est déjà un sujet largement étudié en raison du processus critique d'effets économiques et sociaux négatifs importants qu'elle représente, en particulier dans les pays à économie émergente tels que le Mexique, où un grand pourcentage des entreprises sont familiales. Sur la base d'une revue de la littérature, et reprenant le modèle de succession générationnelle planifiée —qui intègre les traits déterminants de la continuité de l'entreprise familiale: la propriété, la gestion, le travail, la culture et l'intergénéralité, constitués par des facteurs provenant d'une dimension objective et une autre subjective—, on a mené une approche qualitative au moyen d'entretiens approfondis avec 20 propriétaires de petites entreprises familiales de services automobiles à Ciudad Juárez, Chihuahua. La recherche compare le modèle avec les preuves trouvées dans les commentaires faits par les personnes interrogées, en concluant qu'il existe un cadre pour planifier adéquatement et mener à bien la relève générationnelle dans les petites entreprises familiales.

MOTS-CLÉ: approche qualitative, entreprise familiale, PME, services automobiles, relève générationnelle.

CITACIÓN SUGERIDA: González Macías, C. J. (2021) Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31 (81), 61-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M14, M51.

RECIBIDO: 04/04/2019. APROBADO: 28/12/2020. PUBLICACIÓN ANTICIPADA: 12/05/2021

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



RESUMEN: La sucesión generacional planificada (SGP) en pequeñas empresas familiares es ya un tema bastante estudiado debido al proceso crítico de importantes efectos económicos y sociales negativos que representa, especialmente en países de economías emergentes como México, donde un gran porcentaje de las empresas son familiares. A partir de una revisión de la literatura, y retomando el modelo de sucesión generacional planificada —que integra los rasgos determinantes de la continuidad de la empresa familiar: la propiedad, la conducción, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad, compuestos por factores provenientes de una dimensión objetiva y otra subjetiva—, se condujo una aproximación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad a 20 propietarios de pequeñas empresas familiares de servicio automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua. La investigación contrasta el modelo con las evidencias encontradas en los comentarios vertidos por los entrevistados, concluyendo que se cuenta con un marco para planificar adecuadamente y conducir exitosamente la sucesión generacional en pequeñas empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: enfoque cualitativo, empresa familiar, pequeña empresa, servicios automotrices, sucesión generacional.

### Introducción

La pequeña empresa familiar ha sido considerada en no pocas ocasiones de la misma manera que a aquella que no es familiar, sin tomar en cuenta su naturaleza distinta, ya que esta involucra dentro de sus actividades a la familia y los vínculos afectivos provenientes de sus miembros, pues es una organización que amalgama dos realidades distintas: los aspectos emocionales propios de los lazos familiares y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial (Soto *et al.*, 2015).

El ambiente empresarial cada vez más competitivo y la pugna por mejor y mayor posicionamiento dentro del mercado no deben constituir barreras que frenen las posibilidades de estas empresas al enfrentarse con dificultades para su orientación estratégica, que deben ser valoradas como oportunidades nuevas para los sus propietarios al ver desafiadas sus habilidades, salir de la informalidad y planear junto a uno de sus descendientes la

sucesión familiar, para brindar solidez y enfrentar el futuro a través de nuevas estrategias (Arenas & Rico, 2014; Pikke-maat & Zehrer, 2016).

En algunos países de Europa, América del Norte, América Latina y el Caribe, las pequeñas empresas familiares conforman un sector estratégico para dinamizar la vida productiva, pieza clave en la economía, al generar empleos y un continuo bienestar (Stezano, 2013; Ward, 2007). A nivel global, el índice de sobrevivencia de estas empresas es de 3%, además de que algunos datos apuntan a que el 70% de ellas perecen debido a la falta de un plan de sucesión (Kalra & Gupta, 2014). En México, a pesar de esa importante presencia de fuerte impacto que estas empresas conforman en su sistema económico, también solo tres de cada diez de estas sobreviven a la generación del sucesor, de acuerdo con datos gubernamentales provenientes de la Secretaría de Economía (2014).

Estas empresas poseen características de índole familiar debido a que en su mayoría son producto de iniciativas de generar un autoempleo, donde el fundador emprende el negocio, poseedor del "saber hacer", en aras de ser independiente, o de igual manera por una falta de alternativas de empleo durante tiempos difíciles. Se ha considerado que este tipo de empresas producen mayor rentabilidad que aquellas que no son de características familiares, gracias al nivel de compromiso y la rapidez al momento de tomar decisiones con respecto a los problemas que les afectan, aunque en ocasiones se les dificulte la capacidad de una adecuada gestión de esa dualidad empresa-familia que influye directamente sobre la manera en que se conducen fundadores y familia dentro de la empresa (San Martín & Durán, 2016). Por esta razón, las relaciones familiares se perciben impresas en el ambiente de la empresa, en el que la familia desarrolla interacciones positivas o negativas, que influyen en ese proceso de toma de decisiones para alcanzar su objetivo (Soto *et al.*, 2015).

Gran cantidad de estas familias empresarias decidieron emprender y construir su propio negocio con el objetivo de labrar un mejor futuro y un patrimonio para el núcleo familiar, logrando el apoyo emocional y físico de sus miembros. En estas iniciativas no hay otro afán que el de contribuir al éxito del negocio a través de la influencia de la cultura y valores del fundador, posteriormente compartidos por el resto de la familia, en búsqueda específica de lograr que su empresa continúe sus actividades a través de las generaciones, entendiendo sus características especiales para mejorar sus prácticas y metas organizacionales (Aira, 2016; Presas *et al.*, 2014).

La pequeña empresa familiar posee la valiosa capacidad de producir ventajas competitivas, no precisamente radicadas en sus estrategias, sino provenientes de esa interacción propia de la dualidad familia-empresa, utilizando sus recursos internos y externos en adición al nivel generado de cohesión, cultivado y manifestado en las relaciones desarrolladas entre los miembros familiares. De esta manera, se convierte en parte del producto/servicio de la empresa, compensando esa común y arraigada imagen negativa de recursos limitados, habilidades faltantes o deficientes, planificación inadecuada del negocio, ausencia de productos o servicios diferenciados y competitivos, entre otras falencias asociadas a este tipo de empresas (Presas *et al.*, 2014).

En estas empresas es frecuente que un miembro de la familia desempeñe algún puesto administrativo o directivo principal, propiciando una consecuencia positiva en el involucramiento de los objetivos familiares dentro de los de la empresa, lo que genera un gran interés del propietario y su familia por la productividad del negocio. Pero también puede generar una consecuencia negativa en la que se soporta el costo de dejar fuera de actividades clave a miembros no familiares más capaces y talentosos que le brinden al propietario y a su familia mayores oportunidades de sobrevivir a más de una generación en la empresa, al planificar el proceso de la sucesión generacional, de los tres componentes conformantes de la empresa (familia, empresa y propiedad), asociándola a los cinco rasgos determinantes para su éxito: i) transferencia de la dirección del titular al sucesor, ii) transferencia de la propiedad, iii) utilización del trabajo realizado por la familia, iv) cultura familiar dentro de la empresa y v) intergeneracionalidad (Belausteguigoitia, 2007; Giovannini, 2010; Gómez-Maturano, 2016).

Por esta razón, de lo anteriormente expuesto surgiría la siguiente interrogante: ¿es el proceso de planificación de la sucesión generacional en la empresa familiar un elemento clave que le permita su continuidad? De acuerdo con dicha pregunta, la presente investigación persigue el objetivo de analizar un proceso de sucesión general planificada (SGP) como un elemento que posibilite a la empresa familiar una transferencia de control adecuada del propietario al sucesor, de manera que le permita la continuidad de sus actividades. Bajo esa óptica, luego de esta introducción, este documento se estructuró de la siguiente manera: en primera instancia, se incluye la sección de revisión de literatura; después, se continúa con la sección propia sobre la metodología de la investigación; posteriormente, se exponen los resultados obtenidos durante el trabajo de campo; luego, se presenta la discusión de dichos resultados y, finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.



### La SGP en la empresa familiar. Una revisión de literatura

#### Empresa familiar y el acto emprendedor

De acuerdo con Romero (2006), la pequeña empresa familiar es una organización cuya propiedad es poseída por una familia, que detenta su control y administración, cultivando la expectativa de que el negocio continúe de generación en generación. Estas empresas son definidas por tres aspectos, desarrollados por el Family Firm Institute (2014), que delimitan adecuadamente su conceptualización y facilitan su comprensión:

1. *La propiedad o el control de la empresa.* Se define por el porcentaje de participación que detenta la familia sobre el capital, aunado a la aceptación de dicho control por parte de un miembro de la familia.
2. *El poder ejercido por la familia sobre la empresa.* Se define a través del trabajo realizado por los miembros de la familia, refiriéndose al desempeño de las actividades

administrativas que la familia propietaria realiza, o bien que su director provenga de la familia propietaria.

3. *El deseo de transferencia de la empresa a las siguientes generaciones.* Se determina por el objetivo de conservar la participación de la familia y sus futuras generaciones con miras a que descendientes directos del fundador aseguren el control de gestión o propiedad.

A su vez, el European Economic and Social Committee (2016) estableció criterios propios para considerar una empresa como de naturaleza familiar:

1. Que la mayoría de la toma de decisiones recaiga sobre el jefe de familia, fundador o propietario, o en algún miembro de su familia.
2. Que la mayoría del derecho a la toma de decisiones sea directa o indirecta a la familia.
3. Que, cuando menos, algún miembro familiar posea la dirección.
4. Que la familia posea la mayoría de la propiedad y el capital.

Las pequeñas empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo, concebidas hace miles de años como elemento que testimonia la actividad económica de la familia, por lo que resulta adecuado permitir cierta diversidad en ellas, especialmente en razón de los datos provenientes de distintos países (Charlo *et al.*, 2016; Kaplun, 2012).

En ese sentido, se puede concebir la pequeña empresa familiar como una organización en la que su propiedad recae en una familia o algunos de sus miembros, detentando el control y la gestión, con el sólido interés de continuar en actividades, y cultivando entre todos sus miembros un sentido de identidad y pertenencia a una cultura familiar y a la vocación de servicio que los identifique en cualquiera que sea el negocio en el que se desempeña (Romero, 2006; Garz & Ibarra, 2012). Existen algunos elementos propios de la cultura en México, entre los cuales destacan ese "colectivismo" y esa "familiaridad" que forman una red de compromiso que se extiende a lo largo y ancho de la familia y que forja su visión empresarial (Beutell & Schmeer, 2014; Canedo *et al.*, 2014; Comeau, 2012).

En gran parte de estas empresas familiares, "el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas" (Arenas & Rico, 2014, p. 253). Por eso, su fundador es ese importante emprendedor que crea, desarrolla y dirige, pero que a su vez tiene la responsabilidad de ser un buen administrador para encauzar dicha creación con un mayor ímpetu que en el momento que originó la empresa, permitiéndole obtener una estabilidad tangible para él y su familia, así como para la sociedad, a través de su iniciativa, creatividad y deseos de superación (Lozano & Niebla, 2011; Quijano *et al.*, 2011). Ese fundador ha trabajado arduamente para construir el negocio familiar —cabe recalcarlo— con apoyo de su familia, cimentando la continuidad de su empresa en sus valores (Cater *et al.*, 2019).

Sin embargo, en algunos casos, propietario y familia oponen resistencia a realizar actividades empresariales diferentes a aquellas que dominan y están acostumbrados a llevar a cabo, causando una falta de estrategias que permitan a la empresa posicionarse exitosamente en el futuro (Cardona & Gutiérrez, 2010). Del mismo modo, existen propietarios que conservan actitudes negativas hacia su familia, generando barreras con sus posibles sucesores (Scholes *et al.*, 2008). Por esto, el propietario debe entonces ser un líder efectivo que posea importantes atributos: una apertura a la aceptación de riesgos, una flexibilidad en la gestión que lleva a cabo, una posesión de alto grado de confianza en sí mismo, un desarrollo de habilidades interpersonales,

una correcta interacción con los demás miembros, un desarrollo de competencias adecuadas para ejecutar tareas, una inteligencia firme para tomar decisiones, un alto grado de comprensión hacia sus seguidores, una apropiada manera de comunicarse, además de ese valor o coraje emprendedor (Gómez-Ortiz, 2008).

Sin embargo, el empresario familiar en México conserva la tendencia de preferir a la familia, por lo que en su cultura no está el considerar a miembros externos en posiciones de autoridad dentro de la empresa (Carteret, 2011). Se rehúsan a transferir "poder" a externos debido a que, tal vez de manera no formal, desean que esa función se reserve para miembros de su familia (Scholes *et al.*, 2008). Cabe mencionar que, aunque los miembros de la familia, como posibles sucesores, contribuyen a la empresa con sus conocimientos y habilidades, también es cierto que al existir conflictos existe una alta probabilidad de abandonarla (Cater *et al.*, 2019). Buang *et al.* (2013) encuentran que la falta de comunicación es propulsora de uno de los principales conflictos entre los miembros de la familia, lo que representa un factor crucial que afecta la continuidad de la empresa.

Tales conflictos con el posible sucesor, así como aquellas barreras provenientes de un proceso de comunicación deficiente con su familia y todos los retos propios de la pequeña empresa familiar, deben identificarse y valorarse como importantes oportunidades de desarrollo para ser aprovechadas por el propietario, que ayudarán a la construcción y sostenimiento de la empresa en relación un posicionamiento competitivo en el mercado. La relación del empresario con sus posibles sucesores debe estar exenta de cualquier barrera que les impida establecer una interrelación personal dentro de la familia de manera armoniosa (Soto *et al.*, 2015). Las empresas familiares se fincan en un cúmulo de relaciones interpersonales emocionalmente cargadas que pueden desembocar en consecuencias positivas o negativas (Mokhber *et al.*, 2017).

Por esta razón, y de acuerdo con lo anteriormente expuesto, no deben estos factores ser considerados como amenazas que contraríen su liderazgo, sus alternativas estratégicas elegidas o el pleno desarrollo del conocimiento gestionado, sino que "todas ellas son cualidades buenas y supremas que los líderes deben atesorar, y ya cuando los líderes demuestran estas cualidades, podemos llamarlas por el término de liderazgo proactivo" (Abdullah *et al.*, 2015, p. 404). Aunque el propietario fundador domina la actividad que lleva a cabo, su éxito se debe principalmente al apoyo incondicional brindado por su familia al iniciar el negocio, de tal manera que la propiedad de la empresa la detenta, mayormente, junto con su familia como soporte y

apoyo; empero, es relativamente habitual que el fundador es aquel que origina y construye el negocio, el primer sucesor aprovecha y vive del negocio y el siguiente sucesor lo destruye (Araya, 2012; Gallo, 1998; Lozano & Niebla, 2011).

La cohesión familiar está directamente relacionada con el grado de compromiso que el sucesor tiene para con la empresa, al igual que ese compromiso está directamente relacionado con la planeación de la sucesión (Soto *et al.*, 2015). Las pequeñas empresas familiares observan rasgos característicos al planear, decidir y obtener sus objetivos específicos, muy diferentes a los perseguidos por una empresa no familiar, donde se dirigen los esfuerzos a la consecución de las metas familiares, asegurándose que la empresa vaya armónica e integralmente en la misma dirección, por medio de la identificación y resolución de problemas a través de una planeación estratégica que fomente el crecimiento, la transferencia del poder y el control, y una generación de valor competitivo (San Martín & Durán, 2016; Vallejo, 2007).

#### La sucesión generacional planificada (SGP)

La principal preocupación para el éxito de la sucesión de una generación a otra dentro de la empresa familiar recae en una planificación adecuada y, sobre todo, anticipada, con el fin de garantizar la preparación profesional de los posibles sucesores y ser considerada como un momento clave de ineludible naturaleza para empresa y familia; no como solo un paso más necesario para asegurar la continuidad hacia la siguiente generación, sino también para la que le seguirá, y la estabilidad de todas ellas (Trevinyo-Rodríguez, 2010; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009). Este proceso de planificación de la sucesión generacional es uno de los retos primordiales a los que deben enfrentarse estas empresas para un mejor posicionamiento competitivo, por lo que la preocupación por ella debe ser sumamente preponderante, con el propósito de asegurar su continuidad a través del tiempo y no extinguirse durante la primera generación (Rosa-Polanco & Tejeda, 2016; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009).

El camino hacia una sucesión generacional exitosa debe comenzar con una planificación que, una vez analizados los recursos con los que cuenta la empresa familiar y las oportunidades que ofrece el lugar donde se encuentra situada, busque la toma de decisiones que la encaminen a ser competitiva, siendo entonces esta sucesión un factor fundamental en el aseguramiento de la continuidad competitiva (Casillas *et al.*, 2005):

La planeación de la sucesión generacional en empresas familiares es uno de los temas más estudiados del campo, constituye un proceso crítico que puede tener impactos económicos y sociales negativos, sobre todo en países como México, donde la mayoría de las empresas son familiares. (Gómez-Maturano, 2016, p. 63)

Para la pequeña empresa familiar, resulta preponderante identificar sus recursos en relación con su realidad generacional y concientizarse de que, para asegurar la continuidad de las actividades, es necesaria una adecuada planificación de la sucesión con suficiente tiempo, la cual generará esa continuidad en el tiempo. Sin embargo, Araya (2012) establece lo siguiente:

Las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división moral que debe hacerse de sus dos dimensiones: la familiar y la laboral. (p. 30)

En el momento en que los roles familiares y empresariales de la pequeña empresa familiar se diferencian adecuadamente y se garantiza su respeto, aumentarán considerablemente las posibilidades de convivir de forma armónica. No obstante, es frecuente que estos “se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos” (Monsó, 2005, p. 2).

Con el ánimo de definir lo que es la sucesión, de acuerdo con la Real Academia Española (2021), este término significa “Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa” o bien “Prosecución, continuación ordenada de personas, cosas, sucesos, etc.”. Por eso, el objetivo de esta SGP es brindar la posibilidad de una adecuada transferencia, tanto de administración como de propiedad, del negocio a la generación venidera, desarrollando un modelo de proceso continuo que no termina en realidad, ya que un deber ineludible del empresario, cuando toma las riendas del negocio al serle entregado por la generación anterior, es comenzar a preparar a su sucesor (Araya, 2012; Trevinyo-Rodríguez, 2010). Según Nordqvist *et al.* (2013), el relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor y las razones de entrada del sucesor están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.



Según Belausteguigoitia (2010), es frecuente que la SGP sea decidida sobre la forma en que se configura la nueva propiedad, debido a que la persona que controla la empresa ejerce su poder y, si es que acaso así lo decide, puede delegar la dirección al elegir a un posible sucesor, por lo que este proceso de SGP no es una cuestión sencilla. La mortalidad característica de las pequeñas empresas familiares entre generaciones es, tal vez, el mayor referente. En estas empresas "se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones" (Araya, 2012, p. 30-31). Araya (2012) también comenta al respecto que existen:

tres posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y medida, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor. (p. 31)

Llegado el momento de planear la sucesión, aumenta el grado de complejidad, no solo en la arena propia de la empresa, sino también en lo referente a lo emocional y lo familiar. Considerando los conflictos derivados de este proceso de SGP, se vuelve importante procurar que este logre concluirse con los menores efectos negativos posibles para la empresa. En primera instancia, al momento en que el crecimiento esperado de la empresa sea considerablemente inferior al de familia, el antiguo modelo tradicionalista/paternalista debe ser sustituido por otro nuevo que se adapte adecuadamente a esas nuevas necesidades de empresa y familia, en relación con los ambientes social, económico y laboral que en la actualidad existan en el mercado. En segunda instancia, se torna pertinente la preparación de la SGP para intentar enfrentar con antelación alguna manifestación de complicaciones, a través de una definición y cambio a una nueva manera de gestión que incorpore ideas propuestas por el sucesor, acentuando su involucramiento. Para Araya (2012):

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años. (p. 32)

Es así como la pequeña empresa familiar no debe obrar entonces al servicio de la familia, sino que, muy por el contrario, son los miembros familiares los que deben subordinarse a los intereses de la empresa. Por eso es de importancia la concepción en la que la empresa actúa como un medio de ingresos para la familia que le genera patrimonio sólido, percibido como superior a un mero elemento de prestigio personal y económico, en especial para asegurar un empleo asegurado y bien remunerado (Monteferrante, 2012). Según San Martín y Durán (2016):

Muchos de los estudios previos sobre el tema se concentran en el hecho de que los problemas a que se enfrentará la compañía están en si el proceso de sucesión se da de forma armónica, logrando evitar ese salto, muchas veces abrupto, de pasar la estafeta a las nuevas generaciones. (p. 42)

Por lo tanto, elegir al futuro sucesor se torna en una importante decisión para el propietario de la empresa, en respuesta al entorno de mercado vigente, al ambiente cada vez más competitivo y los frecuentes avances tecnológicos. Sin duda, preparar profesionalmente al sucesor presenta una clara exigencia en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, que coadyuven a enfrentar posibles turbulencias que la empresa presente, derivados del relevo fundador-sucesor en la dirección de la empresa (Araya, 2012; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009).

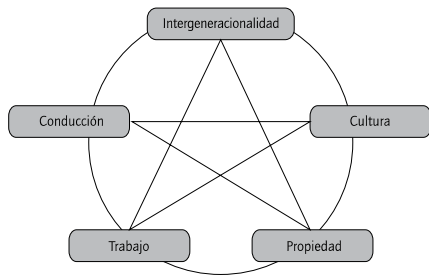
Resulta entonces importante determinar que el propietario no es el único tomador de decisiones legítimo, pues su familia provee contribuciones, de capital o no, al negocio y, debido a que realizan actividades dentro de ella, poseen un legítimo derecho de votar o decidir sobre el futuro de la empresa a largo plazo, sobre todo porque para el fundador este debe ser el legado que dejará a las generaciones futuras, donde se brinde la posibilidad de realizar inversiones constantes que rindan rentabilidad y competitividad posteriores (Aira, 2016; Quijano *et al.*, 2011).

San Martín (2012) señala que los principales obstáculos para una SGP están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del

propietario y su actitud ante el proceso; es decir, la forma en cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso de fracaso, en donde el propietario sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa al sucesor. Además, San Martín y Durán (2016) sostienen lo siguiente:

Es importante tener en cuenta que en el cambio generacional del fundador a la segunda generación (consorcio de hermanos), los problemas a los que se enfrenta la empresa pueden ser diferentes al cambio generacional que se da de la segunda generación en adelante (consorcio de primos), por lo que la propiedad, la aversión al riesgo y la toma de decisiones no son las mismas en un proceso que en otro. (p. 43)

De esta manera, se establece que la sucesión generacional que se enfoca en la continuidad de la empresa está asociada a cinco rasgos determinantes (figura 1): i) la transferencia de la conducción del titular al sucesor, ii) la transferencia de la propiedad de la empresa, iii) la utilización del trabajo familiar, iv) la cultura familiar en la empresa y v) la intergeneracionalidad (Gómez-Maturano, 2016).



**Figura 1.** Sistema de rasgos determinantes de la Sucesión Generacional Planificada. Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 63).

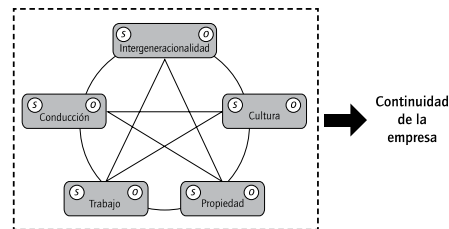
De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), se rescatan cinco rasgos determinantes asociados a estas unidades económicas:

1. *La propiedad.* Referida a la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa por parte de uno o más familiares, al control y disposición sobre el patrimonio de la empresa que tiene la familia.
2. *La conducción.* Referida a las actividades directivas de administración, gestión o manejo de la empresa que están en manos de uno o más miembros de la familia y a la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones estratégicas. El liderazgo empresarial es desarrollado por un miembro de la familia. Para el caso de las

empresas de primera generación, este líder se asocia a la figura del fundador.

3. *El trabajo.* Referido a la prestación de servicios que hacen los miembros de la familia en la empresa, por los cuales se recibe una retribución económica pero que implica un cierto grado de subordinación.
4. *La cultura.* Entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes de la familia y que influye en la cultura organizacional de la empresa. Son aspectos normativos, tales como las creencias, las tradiciones, los valores y principios de la familia que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.
5. *La intergeneracionalidad.* Referida a la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas y al deseo de que la empresa se mantenga en control de la misma generación tras generación.

Estos cinco rasgos determinantes integran un modelo de sucesión generacional planificada, exitoso en dos dimensiones: una *objetiva*, enfocada en mantener el desempeño del sistema productivo, y una *subjetiva*, orientada en la satisfacción de los grupos interesados (Gómez-Maturano, 2016) (figura 2). Generalmente estos rasgos determinan los esfuerzos llevados a cabo en la empresa que desembocarían en un crecimiento a largo plazo, incluyendo el ciclo de vida (SGP); sin embargo, algunos empresarios no le dan la debida importancia (Fang *et al.*, 2015). Aunque la sucesión generacional se identifica con una influencia en el desempeño de la empresa a largo plazo, muchas de estas empresas no la consideran dentro de sus planes o procesos para su implantación (Fang *et al.*, 2015).



**Figura 2.** Modelo de sucesión generacional planificada en dos dimensiones. Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 82).

A continuación, se mencionan y enlistan los factores objetivos y subjetivos mencionados por Gómez-Maturano (2016), pertenecientes a cada uno de los rasgos de la SGP, que se encuentran dentro del sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional propuesto por el autor (tabla 1).



Tabla 1.  
Factores objetivos y subjetivos de la scp.

Rasgo	Factores objetivos	Factores subjetivos
Propiedad	Estructura Gestión	Pertenencia Comportamiento
Conducción	Gestión Liderazgo Recursos humanos	Comportamiento Comunicación Identidad
Trabajo	Liderazgo Recursos humanos Calidad Saber hacer	Comportamiento Comunicación Identidad Cooperación Vocación
Cultura	Calidad Saber hacer Innovación Información	Comportamiento Vocación Identidad Valores
Intergeneracionalidad	Recursos humanos Saber hacer Información	Vocación Identidad Valores

Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 84).

### Metodología

El presente artículo presenta una aproximación de carácter exploratorio y de corte transversal, que tiene como objetivo principal analizar la realidad de las pequeñas empresas familiares del ramo de servicio automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua, en torno a un proceso de scp como elemento clave que posibilite a la empresa familiar una transferencia

de control adecuada, del propietario al sucesor, de manera que le permita la continuidad de actividades. El estudio es explicativo y cualitativo, y pretende identificar las características propias de una sucesión generacional planificada, presentes en las pequeñas empresas familiares en Ciudad Juárez. La muestra comprende un total de 20 pequeñas empresas familiares dedicadas al ramo de servicio automotriz (talleres de reparación, talleres de torno automotriz, refaccionarias y talleres de enderezado y pintura) ubicadas en Ciudad Juárez (figura 3).

En este estudio, de acuerdo con Eisenhardt (1989), se eligieron casos que de alguna manera pudieran replicar o extender la teoría y que, de manera conveniente, ilustraran los conceptos aplicables (Patton & Applebaum, 2003). De la misma manera, la muestra conserva el objetivo de desarrollar teoría en vez de solamente probarla (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Los requisitos exigidos para determinar esta muestra por conveniencia fueron los siguientes: i) que el control de las decisiones estratégicas lo detente la familia, ii) que la propiedad recaiga exclusivamente en la familia, iii) que el capital operativo provenga exclusivamente de la familia, y iv) que al menos dos generaciones de la familia laboren de manera directa en la empresa.

Para la recolección de datos se utilizó un guion de entrevista a profundidad, que constó de diez preguntas basadas en los cinco rasgos determinantes que integran el modelo

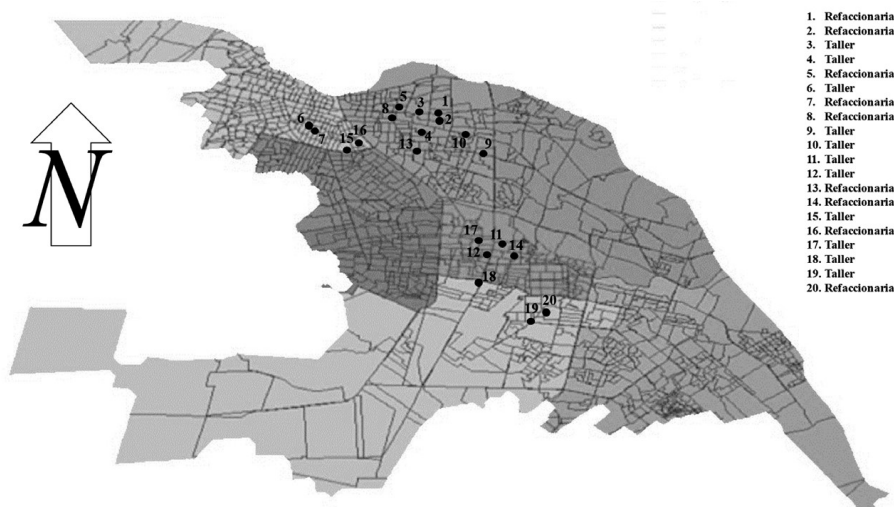


Figura 3. Ubicación geográfica de las empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua. Fuente: elaboración propia.

de sucesión generacional planificada de Gómez-Maturano (2016), con el fin de identificar los factores objetivos y subjetivos, mencionados en la tabla 1, presentes en las respuestas y comentarios vertidos por los entrevistados. La entrevista fue realizada a 20 propietarios líderes de empresa (tablas 2 y 3), con el cometido de que poseyeran un amplio conocimiento sobre la empresa y la familia, además de realizar actividades a nivel directivo.

**Tabla 2.**  
*Datos de las empresas parte de la muestra.*

Entrevistado	Giro	Número de empleados	Ubicación en la ciudad
1	Refaccionaria	< 10	Norte
2	Refaccionaria	10-20	Norte
3	Taller de enderezado y pintura	10-20	Norte
4	Taller de enderezado y pintura	10-20	Norte
5	Refaccionaria	< 10	Norte
6	Taller de reparación	< 10	Norponiente
7	Refaccionaria	10-20	Norponiente
8	Refaccionaria	< 10	Norte
9	Taller de reparación	< 10	Norte
10	Taller de reparación	< 10	Norte
11	Taller de reparación	10-20	Sur
12	Taller de torno automotriz	< 10	Sur
13	Refaccionaria	< 10	Norte
14	Refaccionaria	< 10	Sur
15	Taller de torno automotriz	10-20	Norponiente
16	Refaccionaria	< 10	Norponiente
17	Taller de enderezado y pintura	< 10	Sur
18	Taller de reparación diésel	10-20	Sur
19	Taller de torno automotriz	< 10	Surorientado
20	Refaccionaria	< 10	Surorientado

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.**  
*Datos demográficos de los entrevistados.*

Género		Edad		
F	M	< 40	41-50	> 50
2	18	4	6	10

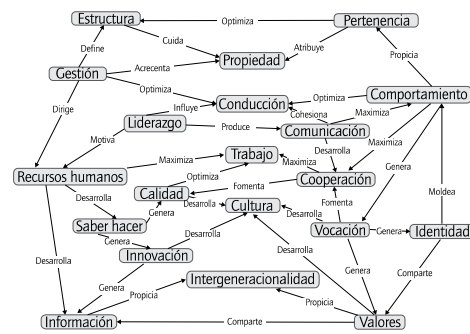
Fuente: elaboración propia.

**Resultados**

En la tabla 4, se presenta una relación de los factores objetivos, enfocados en el mantenimiento del desempeño del sistema productivo, y subjetivos, orientados a la satisfacción de los grupos interesados, propuestos por Gómez-Maturano (2016), identificados en los comentarios vertidos por los propietarios entrevistados.

**Discusión**

Una vez identificados los factores dentro las dimensiones objetiva y subjetiva, provenientes de los comentarios vertidos en las entrevistas conducidas con los propietarios de las pequeñas empresas familiares, se procedió a realizar el análisis por medio de una red semántica, en la que se reflejan las relaciones existentes entre los factores identificados (figura 4). Estas relaciones demuestran las interacciones entre dichos factores objetivos y subjetivos en relación con los cinco rasgos determinantes en este tipo de empresas, que propician una SGP exitosa, de acuerdo con el modelo propuesto por Gómez-Maturano (2016).



**Figura 4.** Red semántica de los comentarios de las entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Con relación al primer rasgo, la *propiedad*, los entrevistados manifestaron que el sucesor debe poseer, como factores subjetivos, un sentido de pertenencia, reforzado por un buen comportamiento dentro y fuera de ella, que le permitirán optimizar los factores objetivos, a través de su gestión la estructura de la empresa por tener un gran apego hacia ella. Dicha estructura sería entonces cuidada y, además, acrecentada por el sucesor por medio de una adecuada capacidad de gestión. De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), esta propiedad la representa la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa, que son controlados y dispuestos a discreción por la familia; así, los factores identificados refuerzan la voluntad del empresario por ello.

**Tabla 4.**  
Factores objetivos y subjetivos identificados en las entrevistas.

Entrevistado	Factores objetivos	Factores subjetivos
1	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación,	Valores, cooperación, comunicación, comportamiento, vocación
2	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, vocación
3	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, comportamiento, vocación
4	Recursos humanos, estructura, liderazgo, calidad, planeación, información, saber hacer	Valores, comunicación, vocación
5	Estructura, liderazgo, gestión, información, calidad	Valores, cooperación, comunicación, vocación
6	Recursos humanos, estructura, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
7	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad
8	Estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, comportamiento, vocación
9	Recursos humanos, estructura, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, identidad, comportamiento, vocación
10	Estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, vocación
11	Recursos humanos, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
12	Recursos humanos, estructura, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
13	Estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, comportamiento, vocación
14	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento
15	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
16	Estructura, liderazgo, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, vocación
17	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
18	Recursos humanos, estructura, liderazgo, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
19	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
20	Recursos humanos, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación

Fuente: elaboración propia.

Concerniente al segundo rasgo, la *conducción* de la empresa, los entrevistados comentaron que, como factores objetivos, la capacidad de gestión que posea el sucesor le brindará la oportunidad de optimizar las actividades directivas, además de dirigir y encauzar correctamente los recursos humanos a través de la motivación proveniente de su liderazgo, que influirá sobre el manejo de la empresa. Por otro lado, tal liderazgo en el sucesor producirá, como

factores subjetivos, excelentes canales de comunicación dentro de la empresa, lo que cohesionará sus actividades directivas, así como nutrirá su comportamiento en aras de un buen manejo de la empresa. Gómez-Maturano (2016) lo refiere como esas actividades directivas de gestión o manejo de la empresa que están en manos la familia y la influencia del liderazgo empresarial ejercido para la creación de canales de comunicación adecuados.

Sobre el tercer rasgo, el *trabajo*, de acuerdo con los comentarios vertidos por los entrevistados, el sucesor deberá tener la capacidad de motivar a sus recursos humanos con el fin de maximizar los resultados, a través del desarrollo como factor objetivo de un saber hacer que genere calidad y optimice la productividad. Además, el sucesor deberá tener la capacidad de crear, mediante factores subjetivos —como su comportamiento y los canales de comunicación que establece—, un ambiente de colaboración y cooperación entre miembros de la empresa que también maximice la productividad y fomente la calidad. Así se desarrolla en potencial lo que Gómez-Maturano (2016) afirma sobre esa prestación de servicios que hacen a la empresa los empleados.

Tocante al cuarto rasgo, la *cultura*, los entrevistados realizaron comentarios en donde manifiestan que, como factores objetivos, la calidad y la innovación que el sucesor debe ser capaz de fomentar en la empresa desarrollarán una cultura organizacional sólida. Además, el sucesor debe poseer, como factores subjetivos, una fuerte vocación por las actividades realizadas dentro de la empresa, que a la par fomentará la cooperación, generará valores e identidad compartidos con el resto de los miembros, desarrollando asimismo una cultura organizacional sólida, a la vez que moldeará el comportamiento del sucesor dentro y fuera de la empresa. De esa manera, se fomentará lo que Gómez-Maturano (2016) identifica como esos aspectos normativos, como experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes que ejercerán una influencia directa en la cultura organizacional de la empresa.

Por último, en referencia al quinto rasgo, la *intergeneracionalidad*, los entrevistados señalaron que, como factores objetivos, las habilidades y el saber hacer provenientes de los recursos humanos desarrollarán y generarán un cúmulo de información necesaria para el sucesor, de modo que pueda evitar lo más posible conflictos con su antecesor, así como con los demás miembros. Además, como factores subjetivos, los valores y la identidad compartidos que el sucesor sea capaz de fomentar en los demás miembros también propiciarán un ambiente de armonía en la empresa, lo que evitará conflictos con su antecesor. De esta manera, tal como lo indica Gómez-Maturano (2016), la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas, así como su deseo de que la empresa se mantenga en control generación tras generación, se desarrollará de manera adecuada.

De acuerdo con los comentarios de los entrevistados, estos cinco rasgos, así como los factores objetivos y subjetivos que los componen, permitirán una adecuada SGP, que encamine a la empresa a perdurar en actividades a través del

tiempo. Dichos rasgos son complementados por características tangibles y no tangibles en el sucesor que le permitirán continuar con las actividades de la empresa, no solo para perpetuar, sino mejorar la empresa con el paso del tiempo.

Dentro del contexto empresarial actual, resulta importante y fundamental el fomentar e implementar la iniciativa de un modelo de SGP en las pequeñas empresas familiares, con la finalidad de ayudar a garantizar su continuidad a través del tiempo mediante el desarrollo de los factores objetivos y subjetivos en el sucesor. Dicha continuidad depende, en gran parte, de que estos factores guíen todas las acciones que se lleven a cabo en favor de gestionar adecuadamente la empresa por aquel posible sucesor, proveniente de alguno de los miembros familiares, lo que conlleva no solo a una responsabilidad por parte del propietario y su sucesor, sino una responsabilidad para la sociedad en la que se interactúa, en relación con los impactos sociales y económicos que este tipo de empresas genera, provocando un involucramiento y responsabilidad compartidos entre sociedad y empresas familiares.

### Conclusiones

Una SGP dependerá en gran medida de que el futuro sucesor desarrolle características tangibles y no tangibles que le permitan optimizar los aspectos que le garanticen a la empresa una continuidad de actividades a través del tiempo, como la propiedad, la conducción de la empresa, el trabajo o productividad, la cultura y la intergeneracionalidad. El éxito de la empresa se fundamenta en estos rasgos integrales, que le brindarán al sucesor las habilidades necesarias, incluyendo una sólida relación con el fundador (Ghee *et al.*, 2015).

Para una SGP intervienen directamente los factores objetivos y subjetivos que deben caracterizar al sucesor. De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), los factores objetivos deben ser el cuidado de la estructura de la empresa a través de una gestión adecuada; el encauzar correctamente a los recursos humanos a través de la motivación proveniente de su liderazgo; el saber hacer que genere calidad y optimice la productividad; el fomentar en la empresa la calidad y la innovación; el desarrollar una cultura organizacional sólida, y el generar un información necesaria a manera de poder evitar lo más posible conflictos. Por otra parte, dentro de los factores subjetivos se deben encontrar el desarrollar un sentido de pertenencia reforzado por un buen comportamiento; el implementar excelentes canales de comunicación; el crear un ambiente de colaboración y cooperación en la empresa para maximizar la productividad y fomentar la calidad; el generar valores e

identidad a través de una fuerte vocación, y el desarrollar una cultura organizacional sólida.

El futuro sucesor debe ser capaz de desarrollar estos factores con la finalidad de que haya una adecuada transferencia del control de la empresa, disminuyendo la posibilidad de conflictos con su antecesor o con los demás miembros de la familia. Además de lo anterior, estos factores le brindarán al sucesor la posibilidad de la obtención de ventajas competitivas, el aumento de la productividad y un mejoramiento en el desempeño de la rentabilidad de la empresa familiar, que le permitirán perdurar a través del tiempo.

El objetivo del presente artículo fue analizar la presencia de los factores objetivos y subjetivos que componen los cinco rasgos propuestos por Gómez-Maturano (2016) en el pensamiento de los propietarios líderes de las pequeñas empresas familiares, por lo que el modelo propuesto ayudó a identificar dichos factores que ejercen un impacto positivo en la planificación de la sucesión generacional.

Entonces, las pequeñas empresas familiares deben planificar su sucesión preparando al futuro sucesor, con el propósito de que desarrolle estos factores objetivos y subjetivos, y sea capaz de utilizar mejor sus recursos, para generar aprendizaje y conocimientos que se vean plasmados en el desarrollo tanto de procesos como de productos que la ayuden a la empresa a mantenerse competitiva y en actividad a través del tiempo. La inversión en el futuro sucesor es una responsabilidad preponderante para el propietario, ya que generará en él conocimiento y habilidades distintivas que le ayudarán a perpetuar y mejorar la empresa a través del tiempo.

#### Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

#### Referencias bibliográficas

Abdullah, A., Murad, W., & Hasan, M. (2015). A decision dynamics model of cost control and corporate governance. *The Journal of Developing Areas*, 49(2), 397-407. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0023>

Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>

Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarios*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.

Beutell, N. J., & Schner, J. (2014). Work-family conflict and synergy among Hispanics. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 705-735. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0342>

Buang, N. A., Ganefri, G., & Sidek, S. (2013). Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, 9(12), 79-92. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n12p79>

Canedo, J. C., Stone, D. L., Black, S. L., & Lukaszewski, K. M. (2014). Individual factors affecting entrepreneurship in Hispanics. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 755-772. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0333>

Cardona, M., & Gutiérrez, J. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y Gestión*, 28, 107-131. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176006.pdf>

Carteret, M. (2011). Cultural values of Latino patients and families. *Dimension of Culture*. [www.dimensionsofculture.com/2011/03/cultural-values-of-latino-patients-and-families/](http://www.dimensionsofculture.com/2011/03/cultural-values-of-latino-patients-and-families/)

Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez-Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Paraninfo.

Cater, J. J., Young, M., & Alderson, K. (2019). Contributions and constraints to continuity in Mexican-American family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 175-200. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0022>

Charlo, M., Núñez, M., & Sánchez-Apellániz, M. (2016). Delimitation, description and success factors of family businesses in Spain. A European comparison. *Applied Econometrics and International Development*, 16(2), 33-54. <https://www.usc.gal/economet/reviews/aeid1623.pdf>

Comeau, J. A. (2012). Race/ethnicity and family contact: Toward a behavioral measure of familism. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 34(2), 251-268. <https://doi.org/10.1177/0739986311435899>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

European Economic and Social Committee. (2016). *Opinion of the European Economic and Social Committee on Family businesses in Europe as a source of renewed growth and better Jobs* (2016/C 013/03). <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/family-business>

Family Firm Institute. (2014). *Family enterprise: Understanding families in business and families of wealth*. Wiley.

Fang, H. C., Randolph, R. V., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2015). Does size matter? The moderating effects of firm size on the employment of nonfamily managers in privately held family SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 1017-1039. <https://doi.org/10.1111/etap.12156>

Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Praxis.

Garzón, M. & Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4-2(2), 174-214. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>

Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business



- performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126. [http://eprints.usm.my/36644/1/aamj20022015\\_5.pdf](http://eprints.usm.my/36644/1/aamj20022015_5.pdf)
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Managerial Governance*, 14, 145-166. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9093-x>
- Gómez-Maturano, J. (2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 63-90. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/798>
- Gómez-Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)
- Kaplun, C. (2012). *La familia en la empresa (Parte i)*. Universidad de Monterrey.
- Kalra, N., & Gupta, S. (2014). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Journal of Research in Management and Social Science*, 2(2), 124-166. [https://www.researchgate.net/publication/336121659\\_Succession\\_planning\\_in\\_SMEs\\_An\\_empirical\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/336121659_Succession_planning_in_SMEs_An_empirical_analysis)
- Lozano, O., & Niebla, J. (2011). El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica. *Gestión y Estrategia*, 40, 65-72. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/158>
- Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planning among SMEs in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 126-135. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/28352>
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Monsó, L. (2005). Empresas familiares y sucesión: ¡Una bomba de tiempo! ¡En cuenta regresiva! Un enfoque psico-económico. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 6(12), 1-8. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63617178014.pdf>
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57-62. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Monteferrante-Entre-la-familia-y-el-negocio-Debates-IESA-XVII-3-Se-busca-empleo-jul-sep-2012.pdf>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Patton, E., & Applebaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71. <https://doi.org/10.1108/01409170310783484>
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>
- Presas, P., Guía, J., & Muñoz, D. (2014). Customer's perceptions of familiness in travel experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(2), 147-161. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.873307>
- Quijano, R. A., Magaña, D. E., & Pérez, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70183-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70183-8)
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española (2001)*. <https://www.rae.es/drae2001/sucesion>.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Rosa-Polanco, H., & Tejada, A. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: Estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. <https://doi.org/10.22206/cys.2016.v41i2.pp389-412>
- San Martín, J. (2012). Empresas familiares y la sucesión: Dos mundos opuestos. *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2012/01/09/empresas-familiares-y-la-sucesion-dos-mundos-opuestos/>
- San Martín, J., & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: The management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-30. <https://doi.org/10.1108/14626000810850829>
- Secretaría de Economía. (2014). *Presenta la Secretaría de economía y la Bolsa mexicana de valores programa para pymes*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6556-presentan-la-secretara-de-economia-y-la-bolsa-mexicana-de-valores-programa-para-pymes>
- Soto, A., de la Garza, M. I., Esparza, J. L., & San Martín, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4932>
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.
- Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871012.pdf>
- Ward, J. (2007). *El éxito en los negocios de familia*. Norma.
- Zúñiga-Vicente, J., & Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: Un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311704005.pdf>





# Great Family Businesses Need Good Governance





Boston Consulting Group partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities. BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we help clients with total transformation—inspiring complex change, enabling organizations to grow, building competitive advantage, and driving bottom-line impact.

To succeed, organizations must blend digital and human capabilities. Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives to spark change. BCG delivers solutions through leading-edge management consulting along with technology and design, corporate and digital ventures—and business purpose. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, generating results that allow our clients to thrive.

The BCG Henderson Institute is Boston Consulting Group's strategy think tank, dedicated to exploring and developing valuable new insights from business, technology, and science by embracing the powerful technology of ideas. The Institute engages leaders in provocative discussion and experimentation to expand the boundaries of business theory and practice and to translate innovative ideas from within and beyond business. For more ideas and inspiration from the Institute, please visit <https://www.bcg.com/featured-insights/thought-leadership-ideas.aspx>.



# Great Family Businesses Need Good Governance

**Janmejaya Sinha and Varun Govindaraj**

January 2020

## AT A GLANCE

---

Family-owned businesses are the backbone of many economies. Although many of these companies have well-defined governance structures, most families operate without clear rules that guide their involvement in their businesses.

### **FAMILY-OWNED BUSINESSES ARE MAJOR CONTRIBUTORS TO GDP**

Across the developed and developing world, family businesses play a major role in driving economic growth, contributing 25% to 49% of GDP in countries as diverse as India and Germany. As a result, their success or failure can have a ripple effect that extends well beyond the family.

### **MANY FAMILIES LACK BASIC GOVERNANCE PROTOCOLS**

Although corporations are required by law to operate with formal governance rules, the families that own them are not. The absence of ownership guidelines and operating principles can cause conflict and destroy business value.

### **CREATING STRUCTURE CAN PROTECT FAMILIES AND DRIVE GROWTH**

By agreeing on the purpose of the business, and by putting in place basic structures and rules that anticipate and address key family issues, families can reduce business risk, manage conflict, and promote prosperity.

---

**F**AMILY-OWNED BUSINESSES ARE EMPLOYERS of millions of individuals globally, generators of sizable streams of tax revenue, and financial and social anchors for many communities. The families that own these businesses typically exert considerable influence over their management and operations and, as a result, their performance and survival. The decisions that these families make impact their wealth as well as the futures of the people they employ and often the ecosystems in which they operate.

Without guidelines that govern decision making, families may struggle to agree on leadership choices, succession issues, and other contentious topics that can have a substantial impact on their businesses. It is therefore important that families create an operating model that is tailored to their businesses—a model that helps them manage effectively, treat family members fairly, and preempt conflict.

### The Economic Importance of Family Businesses

The role that family businesses play in advancing economic growth is hard to overstate. (See the sidebar “An Economic Bedrock Through the Ages.”) In many major economies, family-owned businesses account for a significant share of all companies. Our analysis of Indonesia, India, and Germany found that family businesses represent 48% to 74% of all manufacturing companies. (See the exhibit.) They also create millions of jobs through direct employment and millions more indirectly. And they inject significant revenue flows into these economies. In Indonesia, family-run businesses generate more than \$100 billion (roughly 10% of GDP). In India, that figure climbs to nearly \$670 billion (about 25% of GDP). And in Germany, family businesses contribute a massive \$1.8 trillion in revenue (approximately 49% of the country’s GDP).

Because family businesses help support ecosystems—creating jobs for family members and employees, revenue streams for suppliers and governments, and stability for their surrounding communities—the failure of these enterprises can have catastrophic implications on economic growth, especially in emerging markets. Yet, the role that family businesses play in promoting and protecting prosperity is not well understood by many governments and regulators, or even by the families themselves. In fact, in some emerging markets, governments and the broader population often resent family business owners because of their wealth—and because of behaviors that seem to flaunt it.

Family businesses come in many different sizes, from small mom-and-pop entities to major regional companies and even global enterprises. Some families serve as

---

The role that family businesses play in promoting prosperity is not well understood by many governments and regulators, or even by the families themselves.

## AN ECONOMIC BEDROCK THROUGH THE AGES

The importance of family businesses dates back millennia to a time when mankind was still organizing itself into simple civilizations. As individuals took up professions such as agriculture, pottery, weaving, and metalwork, they created the world's first family businesses. Land, tools, and other assets were passed down within families, allowing children to build wealth and contribute to the growth and stability of their regions. Such was the importance of these early family businesses that the word *economics* is derived from the ancient Greek word *oikonomia*, which roughly translates to “the management of the family or household.”

Family businesses helped fuel the prosperity of the early Chinese, Egyptian, Greek, Persian, and Roman civilizations. The philosopher Aristotle even wrote a treatise touching upon how these businesses should be managed. In time, family apprenticeship models gave rise to guilds focused on specific trades. The family enterprises represented by these guilds helped shape economic growth from the Middle Ages through the Industrial Revolution. Family businesses continue to play an important role in advancing economic growth in both developed and developing parts of the world today.




owner-managers, a model that is especially common in emerging markets such as India and Indonesia. Other families function as activist investors: one or more family members sit on the company board and provide an ownership perspective on strategy, capital allocation, and management performance. Still others operate as large but passive shareholders, supported by family offices that manage investments and dividend allocations.

Given the variety of ownership and management structures and the needs of different families, it can be hard for families to determine what type of governance, if any, to adopt. The unique nature of family businesses can also make it hard for those seeking to advise or partner with them. (See the sidebar “What Potential Partners Need to Know.”)

### Unclear Rules and Expectations Expose Families and Their Businesses to Risk

Most nonfamily-owned businesses start out with a handful of people and a loose operating structure. As these businesses grow and bring on new people and investors, they begin to adopt more-formal management structures that articulate ownership rules, decision-making rights, and codes of conduct. These businesses also establish steering and oversight committees that help them run more efficiently. And the legal structure that they adopt—a corporation, for example, or a partnership—subjects them to statutory requirements, such as a formal business charter, an official code of conduct, a board of directors, and other governance norms.

Family Businesses Are Engines of Economic Growth Globally

Family businesses	 Indonesia	 India	 Germany
Share of all companies (%)	44	64	35
Share of manufacturing companies (%)	48	74	49
Total revenue (\$billions)	~100	~670	~1,800
Total revenue as a share of GDP (%)	10	25	49

Sources: S&P Capital IQ; BCG analysis.  
 Note: Only businesses with formal employment numbers were analyzed.

Family businesses evolve similarly, adopting the same management and governance structures that are statutorily required of them. However, family owners tend to neglect structures and rules that govern the family’s own engagement in the business because these are not legally required. But without agreed-upon operating norms, families have little to guide them when conflicts arise. Resulting disagreements can sour relationships and even prove fatal to the business if no effective resolution is found. For this reason, nearly all families can benefit from establishing an operating model that guides their involvement in the businesses that they own. In some cases, a strong family head can define a set of norms that become the de facto family operating model. In other cases, where multiple family members have decision-making roles, the family may wish to bring in external advisors to help define a model. What’s most important, however, is that family members agree on how to manage the business.

A family should take the following four steps when defining an operating model.

**AGREE ON THE FAMILY’S OVERARCHING GOAL**

To implement effective governance, the family should clarify its overall business priority. As the owner, the family has the right to run the company in the manner it feels is most appropriate, but as the manager, it is accountable for delivering sustainable value and growth. The family must therefore decide if its overarching priority is to build a great business, maximize wealth for the family, or put family first by creating opportunities for this generation and future ones. (See the sidebar “Different Inheritance and Wealth Models Have Different Requirements and Implications.”)

As with any business, there are tradeoffs. A business-first goal may advance the bottom line, but it may also restrict opportunities for family engagement. Likewise, a family-first mindset allows for deep engagement across the extended family, but it

## WHAT POTENTIAL PARTNERS NEED TO KNOW

Although hard numbers such as returns and profits may rule a nonfamily-owned business, intangible values—such as fairness and affection—may be equally or even more important to a family business. If so, the family business must balance these two sets of needs and address the tension that can come from the push and pull between them.

Such soft issues and qualitative factors can increase the level of risk for those that partner with a family business. Banks and investors, for example, should not evaluate a family enterprise by relying solely on traditional criteria, such as financial metrics. A business that looks good on paper, for instance, may look very different when family dynamics are factored in. As part of their due diligence, potential partners should consider the following questions when deciding whether to work with a family-owned enterprise:

- **Who runs the business?**  
Potential partners need to know who the ultimate decision maker is. Is it the CEO or chairperson (who may or may not be from the family), the head of the family, or even a group of family elders who are not directly involved in running the company? Potential partners also need to be sure that they understand—and are comfortable with—the decision maker’s priorities and business mindset. Partners should consider entering into a business relationship only if they and the decision maker agree on the expectations.
- **What is the family’s reputation?** Because families in business may have more informal networks than corporations do, potential partners may need to go beyond traditional financial background checks to evaluate the family’s reputation. Assessing the success or failure of past joint venture relationships, or evaluating the family’s history of healthy or rocky business dealings by talking to other business contacts, can help potential partners gauge matters of trust and dependability.
- **Is there a clear view on succession?** A lack of agreement on succession planning is one of the biggest sources of family conflict and the one with the greatest potential to destroy value. Before entering into a relationship, potential partners should determine if a clear succession plan is in place; if not, they should consider whether this is a risk they are willing to take.
- **How strong are underlying capital markets?** Access to capital and financial liquidity can vary greatly across markets, affecting an investor’s ultimate exit strategy. For example, it is generally harder for a private equity investor to sell a stake in a family business in an emerging economy (where capital markets are less well established) than in a developed economy. Potential partners should factor in local market characteristics when evaluating family businesses.

## DIFFERENT INHERITANCE AND WEALTH MODELS HAVE DIFFERENT REQUIREMENTS AND IMPLICATIONS

Inheritance and wealth management models trace their roots back thousands of years. The ancient Greeks stipulated that family wealth was to be shared more or less equally among sons (daughters were generally not beneficiaries of estates). Early Chinese civilization ascribed to another school of thought, that of primogeniture, in which the eldest son inherited most of the estate. Thousands of years later, many families still manage their businesses and wealth in similar ways.

Under the Greek inheritance model, the family accepts that the share and wealth of individual members will become diluted with each new generation. Unless planned for in advance, this model can lead to a complex and fragmented ownership structure that can eventually cripple the business's ability to function as the number of family members grows. Families have several options to address the ownership issues that can result when there are many family members. For example, they can split the business, exit the business, allow family members to become passive shareholders, or create rules that allow multiple family members to manage the business together. Whatever the approach, it is crucial

that families get the advice needed and choose one clear path to avoid additional issues later.

Under the primogeniture model, ownership and control are vested in one individual, often the eldest child, although ownership could also be vested in an individual elected by a family council or outside body. Siblings are often well provided for in such arrangements, and many gain luxurious livelihoods. Although this model has become less popular in modern times, families that opt for this approach must define succession-planning guidelines and decision rights to ensure smooth transitions from one generation to the next to reduce the risk of conflict.

Under a wealth-first model, a family generally behaves as a fund manager and looks to maximize long-term returns. The family may choose to run the business, or, very often, it will turn to external managers. Although this model has the fewest emotional strings attached, it also has the least direct control. Families that take this approach need to determine how engaged they want to be in the day-to-day oversight and management of their businesses.

can create an exclusive atmosphere that may prevent the company from attracting outside talent with the skills and expertise needed to compete effectively. The family needs to settle on the business priority that best complements its values and take a unified, explicit stance. This decision will inform the business strategy and operating principles.

### ANTICIPATE POTENTIAL HOT SPOTS

The family needs to anticipate typical flash points that may derail the business's success and jeopardize family harmony. Because it can take a long time to rebuild



relationships, family members need to be alert to sensitive topics. Issues that can lead to conflict include leadership choices, wealth sharing among family members, and decisions related to running the business. Disagreements can be intergenerational (between parents and their children, for example), intragenerational (between siblings and cousins, for example), or even between a married couple when both are involved in the business.

In the absence of an agreed-upon operating model that addresses the difficult topics, conflicts can escalate. Family members may delay discussing differences of opinion or refrain from initiating conversations around business or management issues lest they be perceived as sowing seeds of discord. When differences are not aired and issues are not resolved, communication among members or branches of the family can deteriorate rapidly. Factions can form, and disagreements can spill over into day-to-day interactions. Anticipating and addressing points of conflict early on, and treating them with sensitivity, can protect the business as well as the family.

#### REVIEW THE CONTEXT IN WHICH THE FAMILY AND BUSINESS OPERATE

No two families or businesses are alike. Families need to take context into account when designing the appropriate operating model by examining three elements.

**Ownership Structure.** Family members should get a baseline understanding of the current (and future) ownership structure. For example: Is ownership concentrated among a few family members or many? Are there two or more potential successors? Is current leadership near retirement age? Are family members deeply involved in running or overseeing the business, and do they want to be? Are members of the next generation capable of and interested in running the business? The answers to questions such as these can confirm existing norms and help decide if the family's engagement structure with the business should change.

**Nature of the Underlying Business.** Family members must understand the underlying business. Do they own more than one company? Do they own a publicly traded company? Do they own a company that operates in more than one industry? How easy or difficult would it be to split up the company?

**Characteristics of the Local Ecosystem.** Family members need to assess the maturity of local capital markets, societal expectations, and the regulatory, legal, and tax constraints of the jurisdictions in which they operate. These parameters will affect how the business can grow and develop within its ecosystem.

#### CREATE STRUCTURE FOR THE FAMILY

After agreeing on the overarching goal, anticipating potential hot spots, and reviewing the context, the family should decide on a governing structure. The degree of formality can vary. Generally speaking, the structure consists of a shareholders' agreement, a description of governing bodies, and a family code of conduct.

**Shareholders' Agreement.** Although small family businesses and those operated for only one or two generations may not need an explicit shareholders' agreement, all families should, at a minimum, gain consensus on three points:

---

In the absence of an agreed-upon operating model that addresses difficult topics, conflicts can escalate and factions can form.

- **The Definition of Family.** Blood relatives are easy to classify as family, but family members often have differing points of view on how to classify in-laws, adopted children, stepchildren, and others. Establishing criteria that clarify who is and is not family is crucial.
- **Rules for Owners.** Family businesses should clarify the rules that owners must accept. Specifically, the rules should stipulate whether shares will be held by individual members or a trust. Both options come with legal and tax implications that must be carefully evaluated. The rules should also spell out if an owner's stake can be willed or transferred to family members or nonfamily members. Exit guidelines for family members who wish to leave the business should also be detailed.
- **Rules for Managers.** Families should detail what criteria members must meet to enter the business, when family members must retire, and specific instructions on whether senior roles in the business are to be reserved for the family.

**Governing Bodies.** Formal governance structures become more important as the number of family members involved in the business grows. Small families or those that have a relatively new business can make decisions informally, as long as family members are in agreement. Larger families often benefit from establishing two governing bodies to manage the family's interests: a family assembly and a family council. These are in addition to committees that help run the business.

The family assembly is often quite large, comprising all family members who have an ownership stake in the business and sometimes even those who do not, such as children and spouses. The family assembly is responsible for key activities, including selecting members to the family council, assigning decision rights, and establishing broad parameters under which the council operates.

The family council is smaller than the family assembly. Because the council's primary function is oversight of the family's business affairs, it is also vested with decision-making authority regarding those matters. The family council functions like a board of directors, and the chairperson is usually a senior family member. The council has responsibility for making major decisions that impact the family and the business, such as selecting the CEOs for portfolio companies from within the family or deciding the amount of annual dividend payouts. Council members are elected through a vote in the family assembly and serve for fixed terms. Given the power held by the family council, we recommend the following best practices:

- Ensure representation from all branches of the family.
- Set clear eligibility and operating rules for the council, including ones for term limits, member selection, and membership voting and impeachment.
- Define the role of the chairperson and ensure consensus on selection rules.
- Establish checks and balances so that the family council is answerable to the family assembly and must regularly communicate decisions to it.

---

Larger families often benefit from establishing two governing bodies: a family assembly and a family council.

- Enable the family council to seek advice from external advisors when required.

**Family Code of Conduct.** A code of conduct is essential for all family businesses, regardless of their size. It is arguably the most important document in keeping the peace among family members, since most conflicts tend to arise over the nature and manner of interpersonal interactions, rather than a specific business topic.

In essence, the code of conduct is a set of rules that describes how members of the family are expected to behave when they interact and talk with one another—and with the public. The code must emphasize how family members should air any issues and the mediation process to resolve them. It may also lay out expectations concerning lifestyle and behavioral choices that family members can lead, especially with respect to overt displays of wealth. (See the sidebar “Families Need to Be Sensitive to Income Inequality.”) Penalties for violations of the code must also be detailed. A thoughtful code of conduct can be the difference between a swift, private, and amicable resolution and a protracted and public legal battle.

### FAMILIES NEED TO BE SENSITIVE TO INCOME INEQUALITY

The gap between the haves and the have-nots continues to widen. In 2011, the wealthiest 10% of Indians held 60% of the nation’s wealth. By 2016, that share had risen to more than 80%. China, Indonesia, Russia, the UK, and the US all have similar patterns of increasing wealth concentration. As the rich become richer, millions remain locked in a vicious cycle of poverty, trapped by rising debt, worsening education prospects, and low upward social mobility.

Recent years have seen widespread protests erupt in various places around the world, including Brazil, Chile, France, and the US. Individuals in both the developed and developing world are expressing dissatisfaction with political and capital systems that seem to reward the wealthy and leave the poor behind.

Because family businesses play an outsized role in many domestic economies, particularly in the

developing world, they need to be especially alert to these trends. The narrative around their success—particularly if the business is large and influential—may not be viewed favorably by the rest of the population, especially if that wealth is flaunted. In an age when social media can amplify news and popular sentiment, images of lavish weddings and palatial homes can breed resentment. Families need to be sensitive to how they portray themselves publicly and reinvest gains in ways that benefit both the business and the broader community.

**F**AMILY BUSINESSES ARE an important driver of economic growth, especially in emerging markets, where the ability of these businesses to take on risk has resulted in jobs for family members and employees, revenue for governments, and stability for communities. However, managing family businesses is complex, given the close personal and professional relationships involved. Establishing governance rules and setting expectations can help protect the growth of family businesses and their ecosystems for generations to come.

### About the Authors

**Janmejaya Sinha** is a managing director and senior partner in the Mumbai office of Boston Consulting Group and a fellow at the BCG Henderson Institute. You may contact him by email at [sinha.janmejaya@bcg.com](mailto:sinha.janmejaya@bcg.com).

**Varun Govindaraj** is a consultant in the firm's Mumbai office. He is also an ambassador at the BCG Henderson Institute. You may contact him by email at [govindaraj.varun@bcg.com](mailto:govindaraj.varun@bcg.com).

### Acknowledgments

The authors would like to thank Snehal Hora, Mohit Nenwani, and Kulmani Rana for their invaluable support in writing this report. The authors also thank Marie Glenn for writing assistance as well as Katherine Andrews, Kim Friedman, Abby Garland, Frank Müller-Pierstorff, Shannon Nardi, and Trudy Neuhaus for their editing, design, and production contributions.

### For Further Contact

If you would like to discuss this report, please contact one of the authors.

For information or permission to reprint, please contact BCG at [permissions@bcg.com](mailto:permissions@bcg.com).  
To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit [bcg.com](http://bcg.com).

Follow Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.  
© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.  
1/20





**ANEXO 15:** ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador? (Granda & Campoverde, ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador?, 2022)



Códigos JEL: O31, O32, O33

Esta es una publicación del proyecto "Chequeo Digital", impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollado por la Fundación País Digital en Chile, y administrado dentro de Ecuador por la iniciativa Zona de Innovación del Litoral Ecuatoriano ZILE de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. El análisis e interpretación aquí contenido, corresponde a la opinión de los autores y no representa necesariamente la posición institucional de ESPOL.

**Palabras clave:** pymes, transformación digital, madurez digital, digitalización

### ANÁLISIS Y REDACCIÓN

María Luisa Granda, Profesora de ESPAE-ESPOL y Gerente del Proyecto ZILE  
Jose Campoverde, Asistente de investigación de ESPAE-ESPOL

### DI SEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Li Yin Lama, Diseñadora Gráfica

Este reporte se encuentra disponible en la sección "Publicaciones" de la página web de Chequeo Digital Ecuador, en el siguiente enlace <https://pymedigital.ec/publicaciones>

© ESPOL 2022. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial SinObraDerivada 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo Velasco  
Km. 30.5 Via Perimetral  
<https://www.espol.edu.ec/>

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	5
¿Qué es Chequeo Digital? .....	7
¿Quiénes respondieron al Chequeo Digital?.....	10
¿Qué tan digitales son las empresas? .....	12
En su nivel de madurez digital .....	12
En las 8 dimensiones .....	14
En las 3 condiciones .....	28
Los principales desafíos .....	34
1er. desafío: Conocimiento de las tecnologías digitales .....	35
2do. desafío: Adaptación al cambio .....	36
3er. desafío: Comercio electrónico .....	40
4to. desafío: Ciberseguridad .....	44
Conclusiones y recomendaciones .....	47
Anexos.....	49

## Resumen ejecutivo

Chequeo Digital es una herramienta para la medición de madurez digital empresarial, iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollada por la Fundación País Digital de Chile y gestionada en Ecuador por la ESPOL. La herramienta proporciona a las empresas que realizan su chequeo, de forma gratuita, un documento con recomendaciones para mejorar su adopción tecnológica y habilidades digitales, y la posibilidad de hacer chequeos periódicos para ir midiendo sus propios avances y compararse en el tiempo.

617 empresas respondieron al Chequeo Digital en Ecuador durante el 2020-2021. Este reporte caracteriza a estas y sus respuestas, en un esfuerzo por entender mejor el panorama actual de madurez digital en las empresas ecuatorianas, especialmente las MiPymes. Entre los resultados más destacados se encuentra una gran proporción de empresas en los niveles más bajos de madurez digital (48% inicial y 23% novato), evidenciando la necesidad de articular un impulso estratégico a ellas.

De las ocho dimensiones que se utilizan para la medición destaca "Tecnologías y habilidades digitales" con niveles promedio de madurez relativamente altos, en comparación con las otras dimensiones. Se observa un rezago importante en "Datos y analítica", compatible con los resultados preliminares del uso de la herramienta en otros países de América Latina. Se encuentran diferencias importantes entre MiPymes y empresas grandes en sus niveles de digitalización, originadas en sus capacidades iniciales para avanzar en sus procesos de digitalización de forma sistemática.

Existe un conjunto de elementos habilitantes de la transformación digital, en los que las empresas ecuatorianas necesitan trabajar para estar mejor preparadas para insertarse en esta dinámica. Es importante mostrar que la transformación no es realmente un tema de tecnología, sino de estrategia, liderazgo y cultura, con lo cual se vuelve un desafío aún mayor.

Finalmente, es necesario llegar a más empresas chequeadas para comprender su problemática a fondo, diseñar intervenciones y, hacer recomendaciones de política para una toma de decisiones basada en evidencia que pueda fortalecer a las MiPymes en su competitividad.

## Introducción

### ***La transformación digital no es realmente un tema de tecnología (MIT, 2015<sup>1</sup>)***

La transformación digital empresarial es la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de un negocio, cambiando estructuralmente la forma en que una empresa opera y entrega valor a sus clientes. Además, es un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen continuamente el status-quo, desarrollen su capacidad de aprendizaje, experimenten y se sientan cómodas con la posibilidad de un fracaso<sup>2</sup>.

En la actualidad la transformación digital es una prioridad para las empresas y los gobiernos; con las restricciones que debilitaron las interacciones personales, se obligó a empleados y administradores a adoptar nuevas tecnologías digitales<sup>3</sup>. Así, con la crisis de la pandemia se reveló la necesidad de aprovechar estas tecnologías para la sostenibilidad y recuperación de las empresas. Existe abundante evidencia acerca de los impactos positivos que tiene la digitalización para las empresas y para todo el ecosistema donde operan<sup>4</sup>.

El BID, reconociendo las oportunidades que existen para aquellas que deciden abordar este desafío y para impulsar la digitalización empresarial, creó Chequeo Digital, herramienta para el autodiagnóstico de la madurez digital.

La madurez digital se define como el conjunto de herramientas tecnológicas y habilidades que posee un negocio para adaptarse y emplear nuevas tecnologías en sus actividades cotidianas<sup>5</sup>. Por lo tanto, es importante conocer el grado de madurez digital, para tomar acciones que promuevan la

---

<sup>1</sup> Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron And Natasha Buckley. Strategy, not technology, drives Digital Transformation. Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review, 2015

<sup>2</sup> The Enterprisers Project, 2021. <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q1>

<sup>3</sup> Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26(5), 1067–1092.

<sup>4</sup> M. Dini, N. Gligo y A. Patiño, "Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/99), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

<sup>5</sup> Fundación País Digital, 2019.

digitalización para el crecimiento y supervivencia de las empresas ecuatorianas.

Uno de los principales impactos de la brecha en digitalización es la mortalidad de empresas. En Sudamérica, tres de cada cuatro MiPymes quiebran antes de cumplir dos años de existencia, con un incremento en la mortalidad en los últimos 10 años.<sup>6</sup> Sumado a esto, otras importantes consecuencias de la brecha digital empresarial son reducción de la eficiencia, baja productividad, pérdida de mercados potenciales, entre otras.

Es importante notar que los resultados aquí presentados, representan la perspectiva de las empresas que respondieron al Chequeo Digital, por lo tanto, no son generalizables a todas las empresas del país. Sin embargo, contar con esta aproximación constituye un aporte al comenzar a generar una discusión acerca de las capacidades con que cuentan las MiPymes ecuatorianas para su digitalización y una referencia para comparación con otras empresas de América Latina. Esto, además permitirá tener una noción de las acciones que podrían implementar las MiPymes y los hacedores de política pública del país.

---

<sup>6</sup> <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/digitalizacion-emprendimiento-paginaweb-kolau>

## ¿Qué es Chequeo Digital?

Chequeo Digital es una plataforma donde las empresas pueden conocer el nivel de madurez digital que poseen, a través de un autodiagnóstico sencillo y gratuito. La plataforma genera un reporte personalizado con recomendaciones para aumentar la adopción de tecnologías y fomentar habilidades digitales en las MiPymes.

Esta herramienta, que es propiedad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fue desarrollada por la Fundación País Digital de Chile, y actualmente está disponible en 12 países de América Latina y en desarrollo en 3 países más. En Ecuador, ESPOL es responsable de su funcionamiento, soporte y análisis de los resultados a nivel de país.

La herramienta consiste en un cuestionario de máximo 62 preguntas que toma un tiempo aproximado de 25 minutos para ser respondido en su totalidad. Al ser una herramienta que se va adaptando en función de las respuestas, podría requerir de un menor tiempo en casos donde la empresa se encuentra en etapas muy tempranas de madurez digital.

El reporte de resultados se genera tomando como base la evaluación de ocho dimensiones y tres condiciones que caracterizan a la empresa, facilitando una imagen completa de su nivel de digitalización y examinando los requisitos necesarios para adoptar las tecnologías digitales.

Estas dimensiones y condiciones se esquematizan en el modelo de medición de Madurez Digital, el cual fue elaborado tomando en consideración el análisis de 54 casos de referentes internacionales y entrevistas a Pymes chilenas<sup>7</sup>.



Figura 1: Modelo de medición de madurez digital

Fuente: Fundación País Digital – BID, 2019

<sup>7</sup> <https://paisdigital.org/2019/10/29/ministerio-de-economia-lanza-herramienta-chequeo-digital-para-que-empresas-de-menor-tamano-midan-su/>



La figura 1 muestra las ocho dimensiones utilizadas para evaluar a las MiPymes:

1. Tecnologías y habilidades digitales
2. Productos e innovación
3. Estrategia y transformación digital
4. Personas y organización
5. Cultura y liderazgo
6. Comunicaciones
7. Procesos
8. Datos y analítica

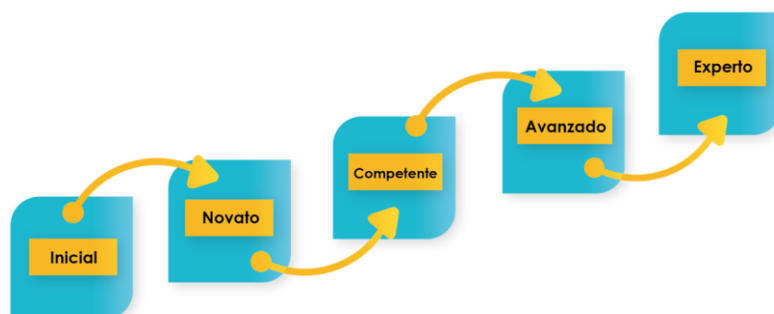
Cada una de las dimensiones, recoge aspectos específicos de la digitalización como la presencia de herramientas digitales en las actividades internas de una empresa, los medios de comunicación utilizados para mantener contacto con diversos stakeholders, el grado de importancia que tiene el análisis de datos en la toma de decisiones, entre otros.

De igual manera, en la figura 1 constan las 3 condiciones necesarias para adoptar las habilidades digitales, que de acuerdo al modelo base de Chequeo Digital son:

1. Actitud
2. Preparación
3. Conocimiento

Estas condiciones analizan qué tan receptiva es la MiPyme al uso de tecnologías digitales, cuánto conoce de los dispositivos y herramientas disponibles, y qué disposición tiene para acoger las tecnologías digitales, reconociendo sus capacidades y limitaciones.

A partir de este análisis se clasifica a las empresas en 5 niveles de madurez digital.



**Figura 2: Niveles de madurez digital**

Fuente: Fundación País Digital – BID, 2019

Encontrarse en un nivel inicial de madurez digital implica que en la organización no poseen las habilidades necesarias para desarrollar su digitalización, con una escasa aplicación de tecnologías en el negocio. En contraste, en el nivel experto la empresa ha logrado aumentar su eficiencia por la aplicación de tecnologías digitales, ha crecido en número de clientes y nivel de ventas, y está atenta a las oportunidades en materia de tecnología que puedan presentarse.

## ¿Quiénes respondieron al Chequeo Digital?

Hasta diciembre 2021, 617 empresas han realizado el Chequeo Digital en Ecuador. Se obtuvo respuestas de empresas localizadas en las cuatro regiones del país (Costa, Sierra, Amazonía e Insular), con la mayor cantidad de estas ubicadas en las provincias de Guayas y Pichincha.

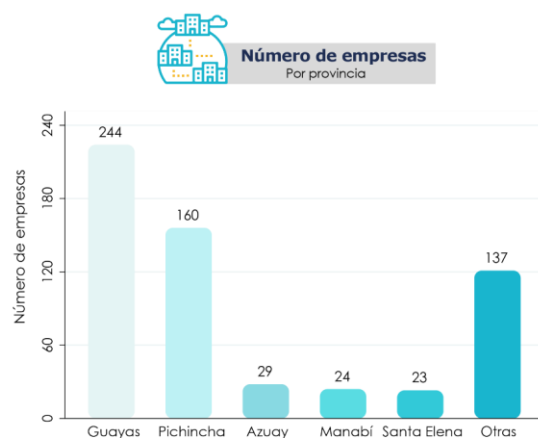
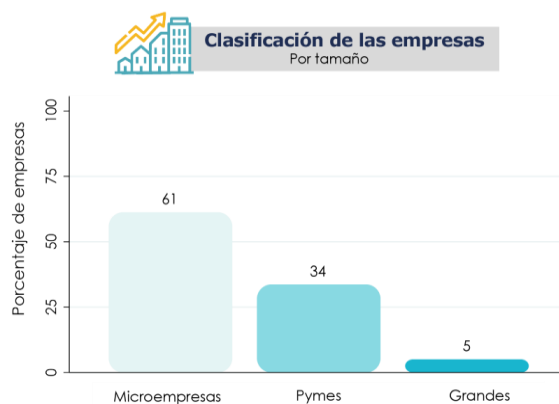


Figura 3: Composición de la muestra por provincia (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Para el análisis, las empresas fueron segmentadas por tamaño siguiendo la clasificación de ingresos utilizada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador<sup>8</sup>, agrupando la categoría de empresas pequeñas y medianas bajo el rubro de Pymes. Bajo esta caracterización el grupo más numeroso es el de microempresas con 61%, seguido de un 34% de Pymes y un 5% de empresas grandes.

<sup>8</sup> Microempresas: Ingresos menores a \$100.001,00. Pequeñas: Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00. Empresas Medianas: Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00. Empresas Grandes: Ingresos superiores a \$5'000.001,00



**Figura 4: Clasificación de las empresas por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

A nivel de sectores, un 69% de las empresas chequeadas pertenece a industrias consideradas importantes en la economía ecuatoriana, como los sectores de Manufactura; Comercio al por mayor y menor; y Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El resto de estas provienen de sectores como la construcción, actividades de alojamiento, transporte y almacenamiento, entre otros. La lista completa de sectores se encuentra disponible en el Anexo 1.

**69% de las empresas corresponden a estos sectores**



**Figura 5: Sectores más representados (n = 424)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

## ¿Qué tan digitales son las empresas?



### En su nivel de madurez digital

Los resultados de la medición en las MiPymes ecuatorianas que respondieron al Chequeo Digital muestran que estas se encuentran en una etapa temprana de madurez digital, con un 48% en un nivel inicial y un 23% en el nivel novato.

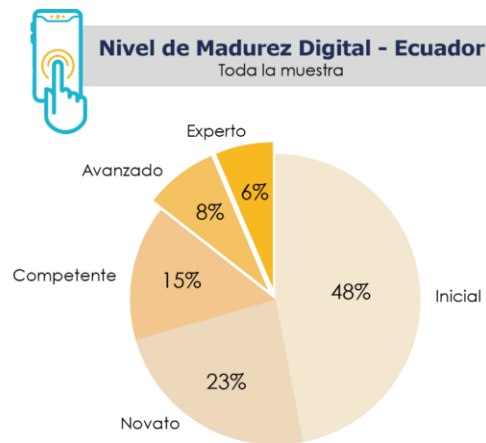
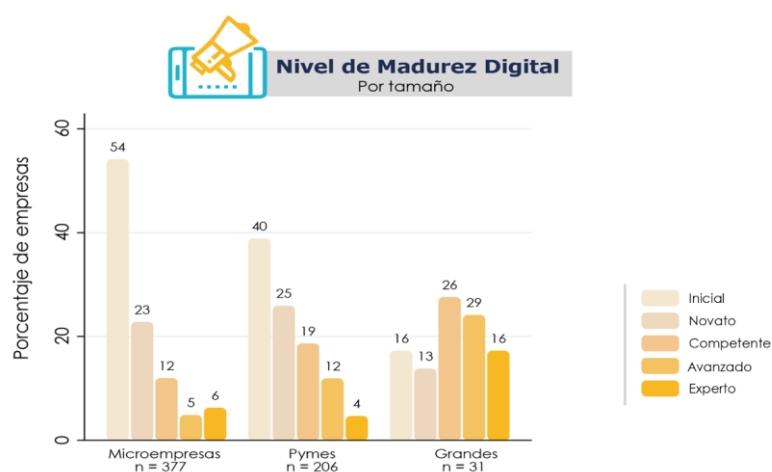


Figura 6: Nivel de madurez digital (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Según la definición del modelo de madurez digital, las MiPymes del nivel inicial no cuentan con personal que posee las habilidades o conocimientos necesarios para desarrollar una correcta digitalización; más aún, la aplicación de tecnologías dentro estos negocios pueden ser mínimas o nulas. Aquellas que pertenecen al nivel novato cuentan con personas que ya tienen un nivel básico en habilidades digitales y han empezado a utilizar ciertas tecnologías en sus actividades; las empresas que se encuentran en este nivel cuentan con las bases y oportunidades para desarrollar una digitalización mucho más profunda. En contraste, estas habilidades van fortaleciéndose a medida que las empresas se ubican en nivel competente, avanzado hasta llegar a experto, donde su aplicación es parte de su rutina diaria y su equipo humano está adecuadamente preparado para utilizar tecnología en el negocio.



**Figura 7: Nivel de madurez digital por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Analizando los niveles de madurez digital por tamaño, se observó que en las microempresas y Pymes un alto porcentaje se ubica en los niveles inicial y novato. En el caso de las empresas grandes, este panorama cambia significativamente con una mayor proporción de organizaciones en niveles de madurez digital más avanzados. Esta diferencia no es sorprendente, considerando la capacidad de este tipo de empresas para invertir en tecnología, contratar expertos para acompañar su estrategia digital y adquirir talento con mayor nivel de habilidades digitales. Este segmento cuenta con la mayor proporción de empresas en nivel experto, en las cuales las tecnologías digitales han permitido mejorar la eficiencia de las actividades cotidianas y el crecimiento en sus respectivos mercados.

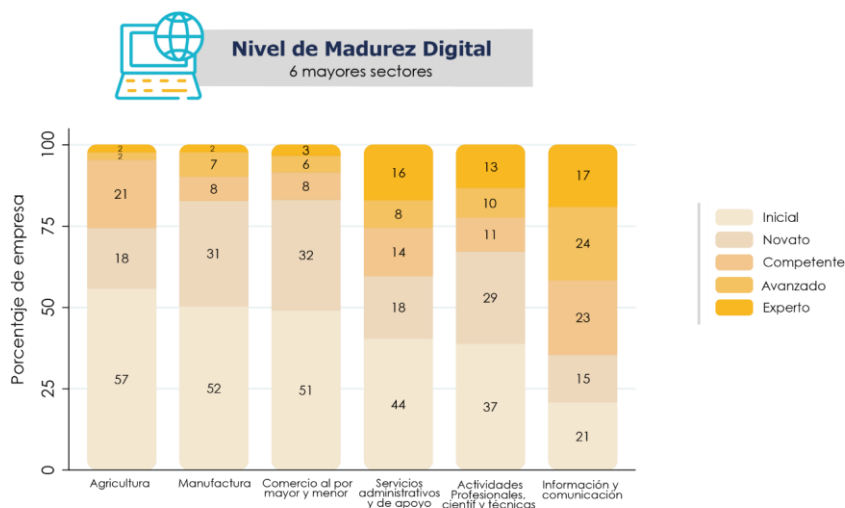


Figura 8: Nivel de madurez digital por sector (n= 424)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

La figura 8 muestra los seis principales sectores de actividad económica en que se ubican las empresas que respondieron al Chequeo Digital. Se observa que en los sectores de Agricultura, Manufactura y Comercio existe una alta proporción en los niveles inicial y novato. En contraste, en el sector de Información y Comunicación; y Servicios Administrativos y de Apoyo se tiene una proporción considerable de negocios en los niveles avanzado y experto. Dada la naturaleza de estos últimos sectores, las empresas han realizado fuertes inversiones en tecnologías, adaptándolas a sus características particulares (nivel avanzado) e inclusive aumentando significativamente la eficiencia (nivel experto).

### En las 8 dimensiones

Para entender los elementos que contribuyen a explicar el nivel de madurez digital de las MiPymes ecuatorianas, es necesario profundizar y analizar las ocho dimensiones del modelo de medición.

### 1era. dimensión: Tecnología y habilidades digitales

Esta dimensión toma en cuenta las tecnologías digitales que las MiPymes aplican en sus actividades diarias, el uso de estas por los empleados, y las habilidades que se necesitan para su manejo.

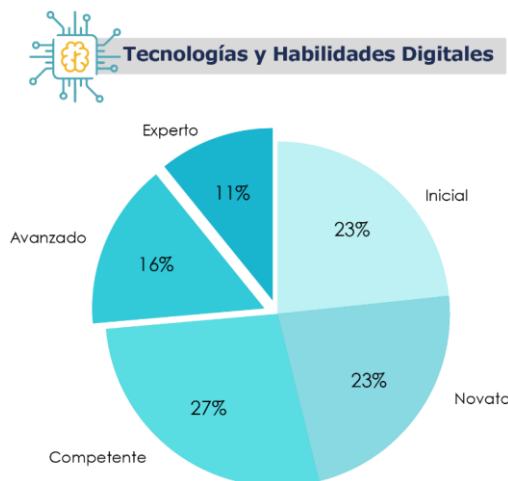
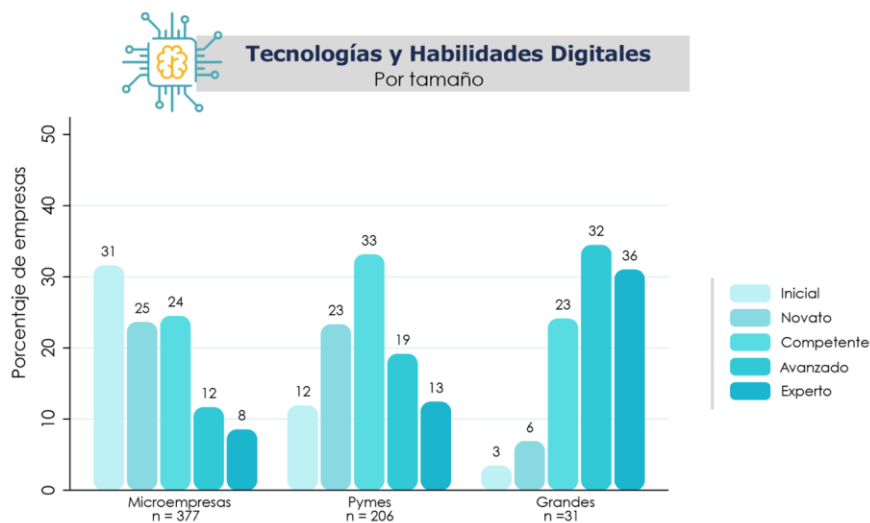


Figura 9: Nivel de madurez en tecnologías y habilidades digitales (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la figura 9 se observa la proporción de MiPymes en los distintos niveles de madurez digital; se encontró que sus empleados poseen diversos grados de desarrollo de las habilidades digitales. Específicamente, aquellas en el nivel inicial (23%) denotan poca identificación de herramientas o tecnologías aplicables a sus negocios, y sus empleados no poseen habilidades para su respectivo manejo. En contraste, en el siguiente nivel (novato) los empleados cuentan con nociones básicas y ya están empezando a aplicar tecnologías dentro de las empresas. En el nivel novato se evidencia interés por aplicarlas; estas MiPymes con un correcto impulso, podrían implementar tecnologías específicas para aumentar su eficiencia. Esto muestra la importancia de conocer y entender la problemática de estas empresas para identificar sus oportunidades en el ámbito digital.





**Figura 10: Nivel de madurez en tecnologías y habilidades digitales por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Segmentando a las empresas por tamaño, se puede apreciar que las microempresas poseen mayores porcentajes de organizaciones en los niveles más bajos de madurez en esta dimensión. En las Pymes esta distribución se comporta diferente, observando simetría en niveles altos y bajos de madurez. Las empresas grandes por su parte cuentan con una mayor proporción en niveles avanzado y experto, con empleados que poseen habilidades digitales avanzadas y tecnologías digitales específicas a sus giros de negocio, aumentando eficiencia y eficacia en la empresa.

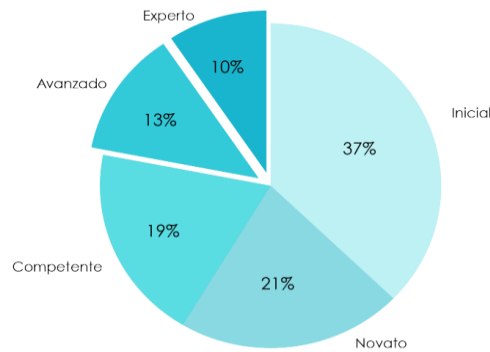
Es importante mencionar que la mayor proporción en las Pymes se encuentra en el nivel competente (33%). Es decir, aproximadamente 1 de cada 3 empresas en este grupo posee conocimientos básicos en temas digitales, y ya han aplicado tecnologías digitales de carácter general, sin embargo, aún no se integran otras que sean específicas para ciertas áreas de sus negocios.

#### **2da. dimensión: Productos e innovación**

En esta dimensión se analiza las formas en las que las tecnologías digitales permiten realizar las actividades de manera diferente dentro de las MiPymes, y como resultado permiten entregar un valor agregado y diferenciador a los productos/servicios que se ofrecen.



**Productos e Innovación**



**Figura 11: Nivel de madurez en productos e innovación (n= 617)**

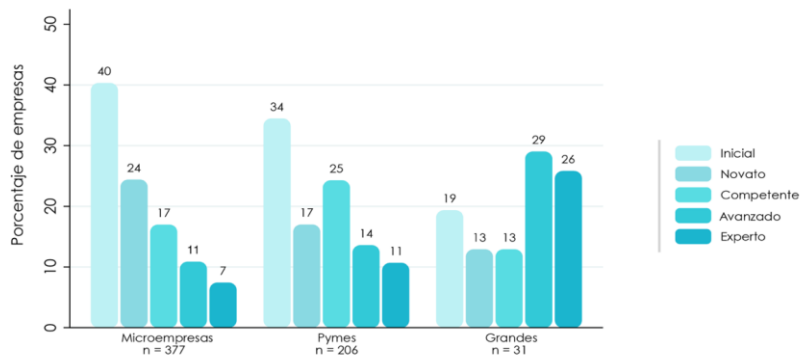
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la figura 11 se observa que las MiPymes ecuatorianas se encuentran en etapas iniciales de la madurez digital de sus productos (37% inicial y 21% novato). Entre las principales razones destacan que, en el nivel inicial las empresas aún no logran diferenciar sus productos ya que ejecutan procesos similares a sus competidores; y en aquellas del nivel novato, gracias al naciente uso de las tecnologías digitales ha surgido el interés por hacer que sus productos/servicios sean diferentes al resto. Sin embargo, se necesita de una fuerte inversión para impulsar digitalmente a todas las áreas de sus empresas.



**Productos e innovación**

Por tamaño



**Figura 12: Nivel de madurez en productos e innovación por tamaño (n= 614)**

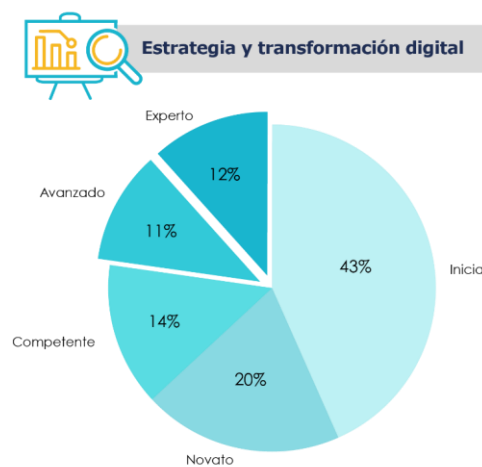
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Analizando esta dimensión por tamaño de empresa, se puede observar una similitud en el comportamiento de las microempresas y las Pymes, donde los altos porcentajes de los niveles inicial y novato denotan que no están haciendo una diferenciación de sus productos mediante el uso de tecnologías digitales. En contraste, en las empresas grandes se observa una mayor proporción de empresas en los niveles avanzado y experto, denotando que este tipo de empresas ya están diferenciando sus productos con el soporte de las tecnologías digitales, además de adecuarlos a las características propias de sus clientes y logrando una mayor fidelización.

Se evidencia la complejidad para las microempresas y Pymes, de hacer un desarrollo de productos o servicios que sus competidores no puedan equiparar o imitar, y así ubicarse en niveles superiores en esta dimensión. A pesar de esto, las empresas del nivel competente tienen la oportunidad de dar el salto al nivel avanzado, ya que cuentan con diferentes iniciativas que les han permitido lograr una cierta diferenciación en sus productos.

### 3ra. dimensión: Estrategia y transformación digital

La dimensión de estrategia y transformación digital analiza los cambios que han realizado las MiPymes con la finalidad de adoptar tecnologías digitales y beneficiarse de ellas.



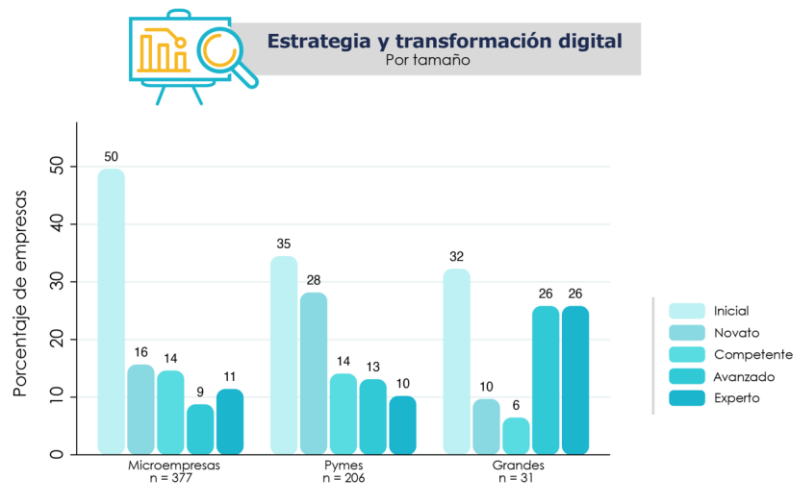
**Figura 13: Nivel de madurez en estrategia y transformación digital.**  
(n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En el nivel más bajo de madurez correspondiente a esta dimensión, aún no se realizan cambios en la estructura organizacional ni se genera una estrategia o planificación para poder iniciar su transformación digital. En el siguiente nivel (novato), el 20% de las empresas ya está considerando planificar los cambios necesarios para empezar la transformación digital, sin embargo, la estructura del negocio aún mantiene su forma tradicional.

Se puede observar en la figura 14 que a las empresas les ha sido complicado adaptar la forma de operar de sus negocios para acoger tecnologías digitales, principalmente a las microempresas, donde un 50% (nivel inicial) de estas aún no ha realizado cambios para aumentar su nivel de digitalización. Para las Pymes se observa una transición de un nivel al siguiente un poco más suave, teniendo un 35% en nivel inicial y un 28% en nivel novato, es decir una proporción considerable de empresas ha empezado a considerar estos procesos.

De forma similar a la dimensión productos e innovación, en la categoría de empresas grandes se observa proporciones considerables de empresas en los niveles avanzado y experto, donde se ha progresado de manera importante en temas de adopción tecnológica, inclusive llegando a hacer fuertes inversiones en estos recursos.



**Figura 14: Nivel de madurez digital en estrategia y transformación digital por tamaño (n = 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

#### 4ta. Dimensión: Personas y organización

Esta dimensión analiza como los empleados de las empresas se han adaptado para hacer uso de las tecnologías digitales para sus actividades diarias, principalmente en la forma en que realizan sus tareas y cómo llevan la comunicación entre ellos.

Se puede observar en la figura 15 que el nivel inicial concentra la mayor proporción de empresas (52%); en este caso, los equipos de trabajo no utilizan tecnologías digitales en sus actividades diarias y mantienen formas de trabajo tradicionales. En el siguiente nivel, las personas ya han empezado a utilizar algunas tecnologías digitales en sus tareas, lo que les ha permitido establecer canales de comunicación y coordinación con sus compañeros; esto sucede en el 19% del total de empresas que respondieron al Chequeo.



Figura 15: Nivel de madurez en personas y organización (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Segmentando por tamaño de la empresa, se pueden observar comportamientos similares en las microempresas y Pymes, aunque en las microempresas destaca el elevado porcentaje en el nivel inicial, donde en el 65% de estas los empleados no aplican tecnologías digitales en sus labores diarias. En el siguiente nivel (novato) el porcentaje de empresas decae considerablemente; aquí, los empleados ya han empezado a manejar medios digitales para la comunicación y coordinación de tareas. En los niveles más avanzados, el porcentaje se reduce al 4 y 6% respectivamente, aquí los empleados ya utilizan con mayor habilidad las tecnologías digitales al

momento de realizar su trabajo, además se han definido instancias formales de capacitación en estos temas.

En las grandes empresas se puede observar una distribución con proporciones muy diferentes en cada nivel, lo cual concuerda con patrones identificados en las dimensiones explicadas anteriormente.



**Figura 16: Nivel de madurez digital en personas y organización por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

#### 5ta. dimensión: Cultura y liderazgo

Esta dimensión analiza el cambio de la cultura organizacional para la implementación de tecnologías digitales, y cómo esto se traslada a la actividad diaria del negocio, en la adaptación de los empleados para la adopción de las tecnologías digitales en el manejo de sus relaciones y en su interacción con el liderazgo de la organización. Es relevante porque puede permitir una diferenciación del negocio respecto a sus competidores.

A modo general, se puede observar que un 53% de las empresas se encuentran en un nivel inicial, es decir aún no han adaptado su cultura para aprovechar las ventajas de la transformación digital, mientras que un 17% está empezando a implementar diferentes tecnologías digitales para su relacionamiento. En el otro extremo, el aprovechamiento de estas tecnologías que permiten modificar la forma de trabajar y de relacionarse dentro de las

empresas es muy limitado, específicamente se tiene solo un 7% de empresas en nivel experto.



**Figura 17: Nivel de madurez en cultura y liderazgo (n= 617)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Haciendo el comparativo entre empresas de diferente tamaño, se observa en la figura 18 que las microempresas y las Pymes tienen una mayor concentración en los niveles bajos de madurez, donde las empresas no se han adaptado o se están empezando a adaptar para la implementación de tecnologías digitales. Esto es aún más drástico para las microempresas donde el porcentaje del nivel inicial llega al 61%.

En las empresas grandes se muestra una distribución diferente. Si bien todavía se observa un número significativo de organizaciones en niveles bajos de madurez, la proporción de empresas donde las interacciones diarias entre trabajadores y la alta dirección se ejecutan a través de tecnologías digitales, es una de las más elevadas con un 23% (nivel experto), estas organizaciones gracias a que han logrado fomentar el uso de tecnologías digitales dentro de sus actividades diarias han podido diferenciarse de sus competidores.



**Figura 18: Nivel de madurez digital en cultura y liderazgo por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

#### 6ta. dimensión: Comunicaciones

La dimensión de comunicaciones analiza hasta qué punto las empresas utilizan nuevos y diferentes canales de comunicación para acompañar a los clientes en sus decisiones de compra, gracias a la generación de una variada oferta de productos que se adecúen a las necesidades especiales de cada cliente. Un buen uso de canales digitales de comunicación permite atraer nuevos clientes y personalizar los productos y servicios a través de su conocimiento.

Los resultados de la figura 19 muestran que un 53% de las empresas está en un nivel inicial de madurez, en estas empresas la comunicación con clientes no se realiza a través de medios digitales, limitando la forma en que estos pueden resolver sus problemas y expresar sus opiniones acerca de los productos o la atención recibida. En las empresas de nivel novato ya existen instancias donde se están dando los primeros pasos para comunicarse con clientes a través de tecnologías digitales. Finalmente, en aproximadamente un 30% de las empresas (nivel competente en adelante) se realiza una comunicación constante con clientes y proveedores a través de medios digitales, aumentando la eficacia en la gestión. En el nivel experto en particular, las empresas usan medios digitales también para captar nuevos clientes, y personalizar contenidos a partir de sus características.



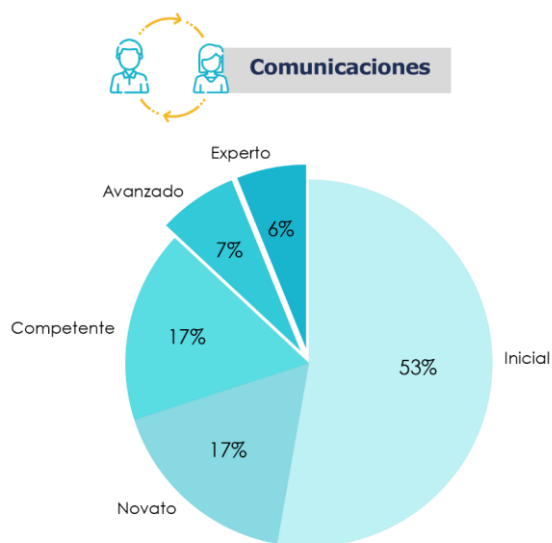


Figura 19: Nivel de madurez en comunicaciones (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Analizando los resultados según el tamaño de la empresa se puede observar que el comportamiento de las microempresas y Pymes es muy similar, con más de la mitad de las empresas en el nivel inicial donde la comunicación con los clientes se realiza en ausencia de tecnologías digitales, y pocas organizaciones en los niveles avanzado y experto.

Solo en las empresas grandes cambia la distribución. Sin embargo, a pesar de que aumentó el porcentaje de empresas en niveles donde la comunicación con clientes y proveedores se da con mayor frecuencia a través de medios digitales como los niveles competente, avanzado y experto, aún cerca del 30% de empresas grandes no se comunica con sus clientes y proveedores utilizando estas tecnologías. Este resultado es un indicador de la necesidad de las empresas de todos los tamaños de trabajar en esta dimensión, ya que un contacto más cercano con el cliente para resolver dudas y expresar opiniones beneficia a las empresas mejorando sus ingresos.



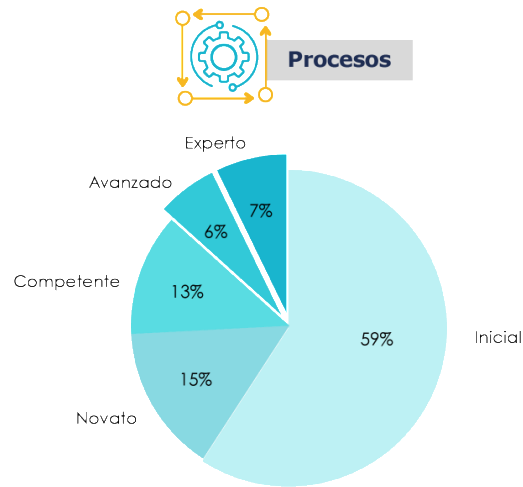
**Figura 20: Nivel de madurez digital en comunicaciones por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

### 7ma. dimensión: Procesos

La dimensión de procesos evalúa el grado de aplicación de las tecnologías digitales para optimizar los diferentes aspectos operativos de la MiPyme, como por ejemplo, la forma en que se fabrican los productos o el modo en que se prestan los servicios. Un buen uso de tecnologías digitales en los procesos permite a las empresas optimizar su uso de recursos, siendo más eficientes.

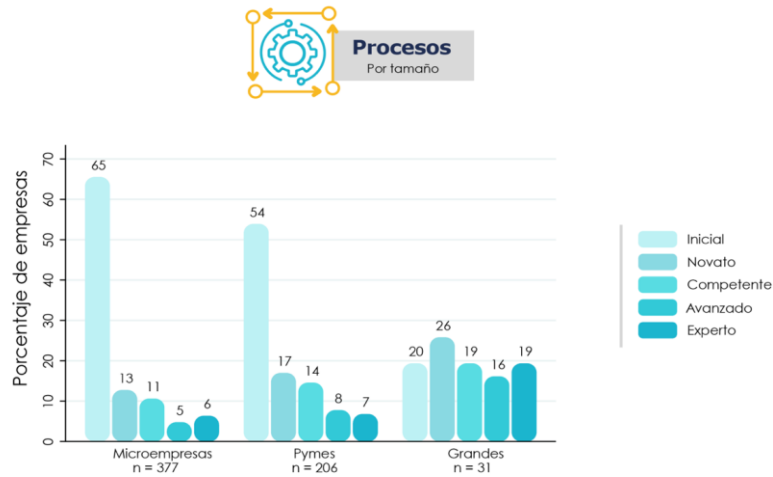
En esta dimensión, el 59% de las empresas está en un nivel inicial, es decir, fabrican sus productos y ofrecen sus servicios de forma tradicional, sin el uso de las tecnologías digitales. El 15% de empresas que corresponde al nivel novato está empezando a considerar la aplicación ciertas tecnologías que las ayuden a ser más eficientes, y alrededor de un 26% de las empresas, en nivel competente, avanzado y experto, ya utiliza tecnologías en sus procesos internos, por ejemplo, en la planificación de proyectos, gestión de recursos o incluso automatizando ciertas tareas.



**Figura 21: Nivel de madurez en procesos (n= 617)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Segmentando según el tamaño de la empresa, se puede observar que las microempresas y las Pymes tienen porcentajes bastante elevados de empresas en el nivel inicial, 65% y 54% respectivamente; en ellas los procesos internos para fabricar los productos o brindar servicios, no emplean tecnologías digitales. A partir del nivel competente, ya se puede considerar que dentro de las empresas se están aplicando diversos grados de tecnologías digitales, sin embargo, hay muy pocas empresas en esta clasificación.



**Figura 22: Nivel de madurez digital en procesos por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Una mayor proporción de empresas grandes tienen aplicaciones desarrolladas a partir de tecnologías digitales en sus procesos internos, con un 16% y 19% de estas en los niveles avanzado y experto respectivamente.

#### 8va. dimensión: Datos y analítica

Esta dimensión analiza el grado en el que las empresas utiliza el análisis de datos como herramienta para obtener información de los diversos procesos, clientes, productos y soportar correctamente la toma de decisiones. Esta es una dimensión donde se captura un mayor nivel de sofisticación de los negocios, lo cual demanda también el uso de herramientas más avanzadas y el involucramiento de un equipo humano con habilidades especializadas. Sin embargo, es importante porque permite a través de la generación y análisis de datos conocer las características de los clientes, qué motiva su decisión de compra y sus necesidades no reveladas por otros medios, lo cual da una interesante ventaja a los negocios.

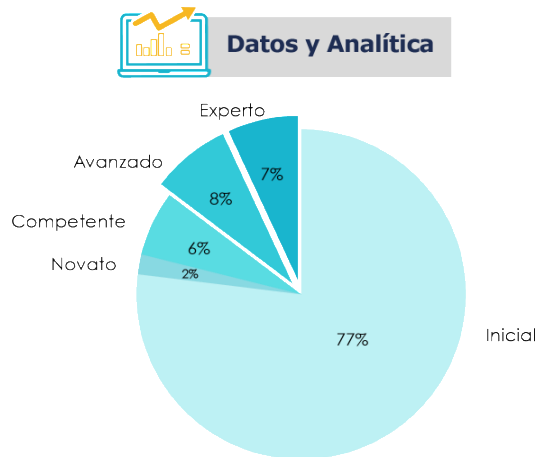
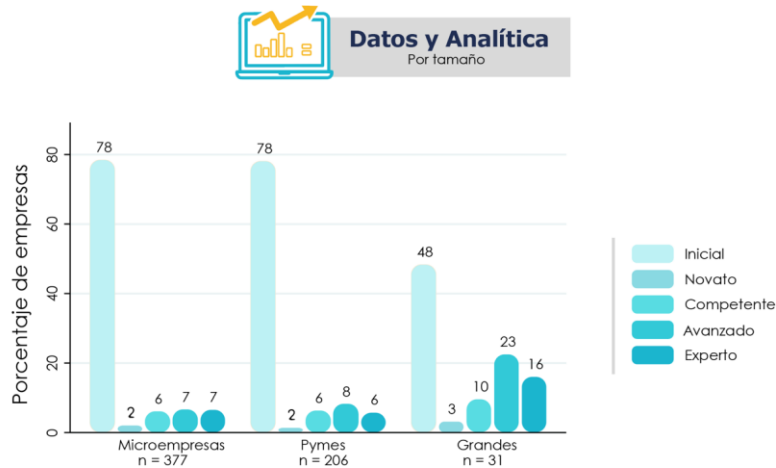


Figura 23: Nivel de madurez en datos y analítica (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la figura 23 se puede observar que en esta dimensión se encuentra una de las mayores debilidades para las empresas que respondieron a Chequeo Digital. La mayoría se encuentra en el nivel inicial (77%), donde no se realiza análisis de datos porque no se emplean tecnologías digitales que generen información acerca de las actividades de la empresa. En contraste con otras dimensiones, hay muy pocas empresas en niveles intermedios de madurez, solo un 2% en novato, por ejemplo. La proporción de empresas que ya está obteniendo datos de los procesos internos y realizando un posterior análisis, es decir niveles avanzado y experto en total es 15% aproximadamente.

A nivel de tamaño la caracterización es muy parecida, con porcentajes elevados de empresas que no recolecta datos para realizar análisis de datos. En el caso de las empresas grandes, se observa una mayor proporción de empresas donde se emplea el análisis de datos para identificar ciertas necesidades y preferencias específicas de los clientes, sin embargo, se mantiene la tendencia con un alto porcentaje de empresas que no realiza este tipo de análisis.



**Figura 24: Nivel de madurez digital en datos y analítica por tamaño (n= 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En síntesis, en la mayoría de las dimensiones se observan diferencias importantes de niveles de madurez digital entre MiPymes y empresas Grandes. Las MiPymes muestran mayor proporción de empresas en nivel inicial y novato de madurez digital, mientras que las empresas grandes cuentan con una distribución más uniforme de empresas en los cinco niveles definidos por el modelo.

### En las 3 condiciones

Las condiciones son elementos habilitantes que miden la disposición de las MiPymes para la adopción de tecnologías digitales y otorgan un diagnóstico de la situación en la que se encuentran las empresas para caminar hacia la digitalización.

### 1era. condición: Actitud

Esta primera condición analiza qué tan receptiva y propositiva es la empresa con relación a una debida generación de competencias para el uso de herramientas tecnológicas en las actividades cotidianas de la empresa.

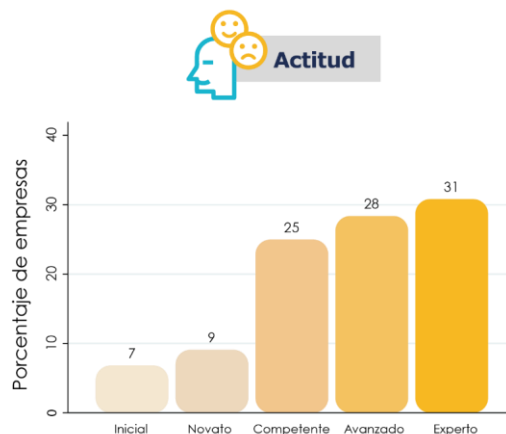
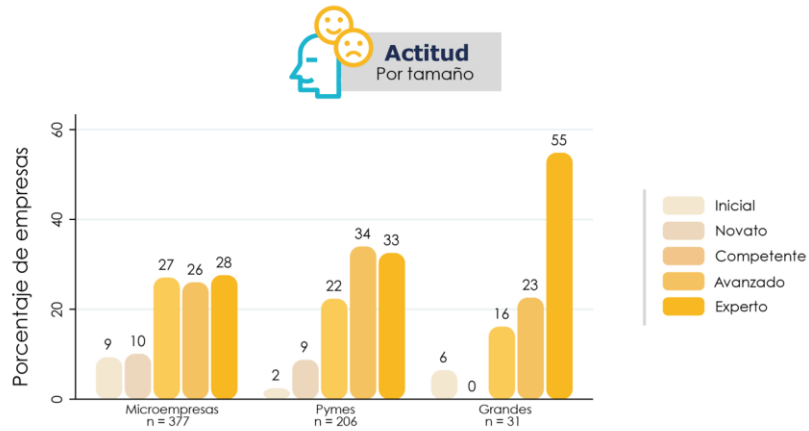


Figura 25: Nivel de madurez en la condición de Actitud (n = 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la figura 25 se puede apreciar que la mayoría de las empresas se concentra en los niveles competente, avanzado y experto con relación a su actitud, es decir muestran un alto interés por las tecnologías digitales denotando buena recepción y actitud positiva hacia una futura aplicación en sus actividades diarias. A pesar de esto, un 16% de empresas en los niveles bajos tienen poco interés por las tecnologías digitales, encontrándose en situaciones de desventaja con respecto a otras empresas de sus mercados que sí tienen disposición de abrirse a la digitalización.

La misma dinámica persiste para las empresas de todos los tamaños, es decir se observan porcentajes elevados en los niveles más altos (figura 26), inclusive, en las empresas grandes la proporción en el nivel experto llega a un 55%. En síntesis, en empresas de todos los tamaños se puede observar una gran predisposición hacia la implementación de tecnologías digitales dentro de sus organizaciones.

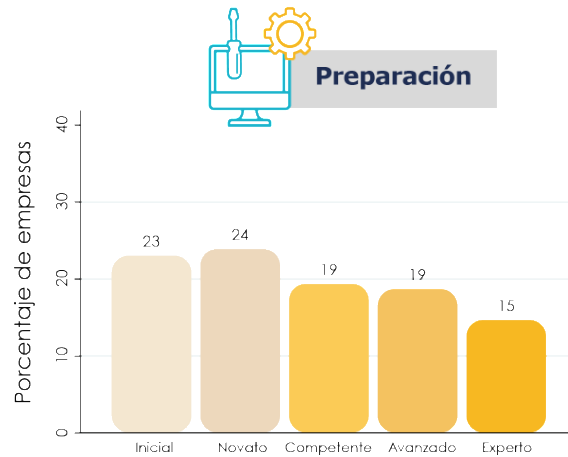


**Figura 26: Nivel de madurez en la condición de Actitud por tamaño (n = 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

**2da. condición: Preparación**

En esta condición se analiza la disposición de las MiPymes para realizar cambios que permitan adoptar tecnologías digitales, para esto se requiere realizar ciertas inversiones en habilidades y recursos.



**Figura 27: Nivel de madurez en la condición de Preparación por tamaño (n = 617)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Se observa una distribución relativamente uniforme a lo largo de los cinco niveles y no se puede identificar una posición específica de las empresas chequeadas. En particular, aquellas de los niveles inicial y novato (23% y 24%) no se encuentran preparadas para la adopción tecnológica debido a que sus conocimientos, habilidades y recursos no están en niveles óptimos. A partir del nivel competente, las MiPymes ya poseen este tipo de recursos para avanzar hacia la digitalización e inclusive sostenerla en el tiempo como aquellas de los niveles avanzado y experto.



**Figura 28: Nivel de madurez en la condición de Preparación por tamaño (n = 614)**

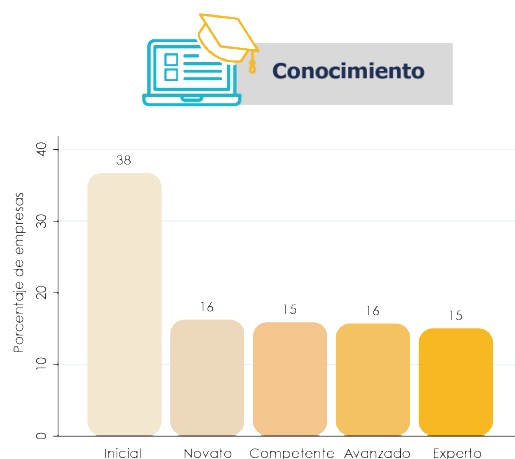
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Según el tamaño de empresas, se puede observar cierta heterogeneidad en el nivel de preparación: las microempresas en particular tienen una distribución sesgada hacia niveles donde las habilidades, conocimientos y recursos para la adopción digital son más bajos. En las Pymes se tienen porcentajes similares en los diferentes niveles, denotando que posiblemente este tipo de empresas, en promedio, se encuentran en una etapa más desarrollada de preparación para el mundo digital. Y finalmente las empresas más grandes ya están preparadas para adoptar tecnologías digitales o posiblemente ya realizaron este proceso con éxito.



### 3era. condición: Conocimiento

En esta condición se evalúa las competencias técnicas de las personas que integran las diferentes MiPymes, si estas no poseen los conocimientos y habilidades apropiadas en temas digitales, entonces el proceso de adopción tecnológica tendrá mayores dificultades.

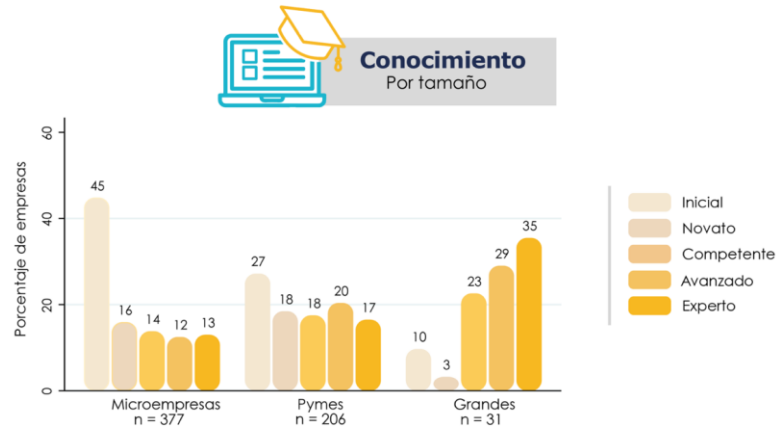


**Figura 29: Nivel de madurez en la condición de Conocimiento por tamaño (n = 617)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la figura 29 se puede observar una distribución uniforme en los niveles novato hasta experto, denotando que existen diversos desarrollos de capacidades en las MiPymes, con la excepción del porcentaje en el nivel inicial (38%). En este caso, las empresas no tienen las competencias técnicas necesarias para iniciar un proceso de adopción tecnológica.

Analizando los grupos según el tamaño de las empresas, se observa que la tendencia se repite en las microempresas y en menor proporción en las Pymes; es decir, un porcentaje elevado de empresas no tiene equipo humano con las suficientes habilidades y conocimientos técnicos para la implementación de tecnologías digitales. Por su parte, las empresas grandes poseen un mayor desarrollo de este tipo de habilidades (29% nivel avanzado y 35% en experto), con capacitaciones constantes para su equipo y un aprovechamiento en la aplicación de tecnologías digitales al máximo de sus capacidades.



**Figura 30: Nivel de madurez en la condición de Conocimiento por tamaño (n = 614)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

## Los principales desafíos

Con la finalidad de profundizar en los desafíos específicos que enfrentan las MiPymes que respondieron a Chequeo Digital y, por ende, contar con una aproximación a la problemática de la digitalización de MiPymes en Ecuador, se muestra los resultados de preguntas específicas de Chequeo Digital clasificadas en cuatro áreas temáticas consideradas relevantes en la actualidad:

- Conocimiento de las tecnologías digitales
- Adaptación al cambio
- Comercio electrónico
- Ciberseguridad

Es importante notar que, en esta sección, la cantidad de respuestas varía de una pregunta a otra, debido a que el cuestionario se adapta según las calificaciones obtenidas por las empresas.

La primera de estas áreas se la denominó conocimiento de las tecnologías digitales y corresponde justamente a la capacidad de la MiPyme en conocimiento de tecnologías aplicables a sus negocios y de los beneficios que estas tecnologías les puedan brindar.

En la segunda área, adaptación al cambio, se analiza las características internas relacionadas al interés que tienen las empresas por la digitalización, las medidas o acciones tomadas para la adopción tecnológica y el grado de apertura que tienen hacia las tecnologías digitales. Estas dos áreas intentan medir algunas capacidades básicas o habilitantes que pueden servir como primeros pasos para impulsar procesos de digitalización, su correcta comprensión puede proveer importantes recomendaciones para aquellas MiPymes que quieran introducirse al mundo digital.

La tercera área de interés examina qué tan avanzada se encuentra la empresa en los diferentes aspectos del comercio electrónico. Esto ha sido relevante a nivel de país, pues a raíz de la emergencia sanitaria, las empresas se vieron forzadas a iniciar de forma acelerada actividades para facilitar sus ventas a través de canales digitales. Ante esto, el gobierno desarrolló en el 2020 una Estrategia Nacional de Comercio Electrónico, que incluyó un diagnóstico y una propuesta estratégica que se encuentra en ejecución.

Finalmente, en el apartado de ciberseguridad se evalúa el conocimiento y las acciones tomadas por las MiPymes en materia de seguridad informática, sistemas, redes y dispositivos, un tópico tradicionalmente poco atendido, pero con significativas implicaciones y riesgos para el desempeño empresarial.

### 1er. desafío: Conocimiento de las tecnologías digitales

Un primer paso dentro del proceso de digitalización es el reconocer que las tecnologías digitales pueden brindar un gran abanico de beneficios para las MiPymes y que estas pueden ser aplicables a sus giros de negocio específicos. Entre los beneficios se cuentan: la mejora continua y monitoreo de procesos, la extensión hacia nuevos mercados, las diversas posibilidades de comunicación con diferentes stakeholders, entre otros.



¿Conoce los beneficios que pueden ofrecer las tecnologías digitales a su pyme?

Toda la muestra

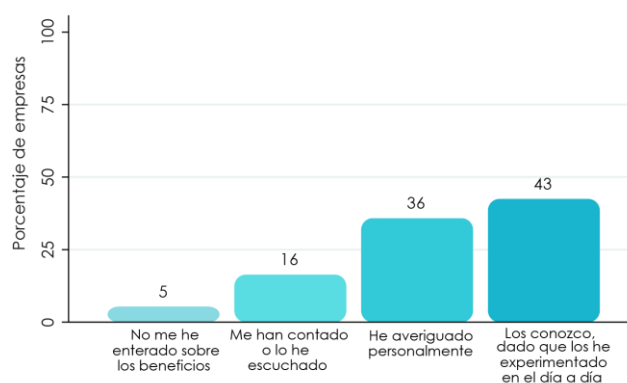
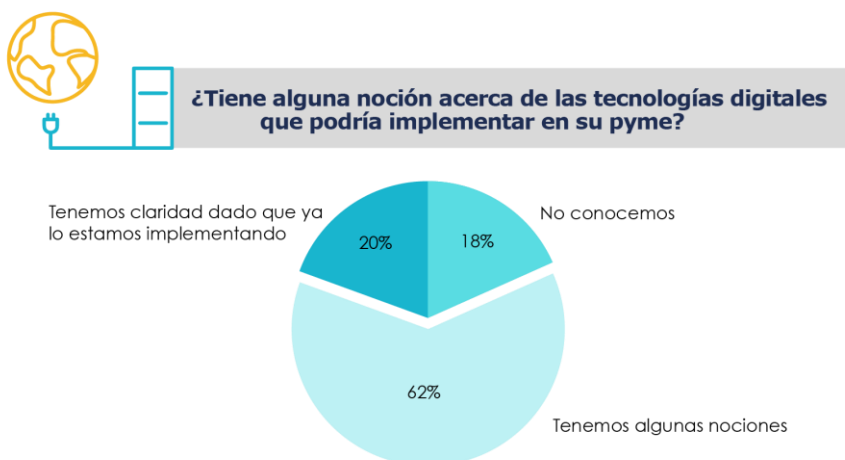


Figura 31: Conocimiento de los beneficios de las tecnologías digitales (n= 617)

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Como se aprecia en la figura 31 los resultados indican que las MiPymes chequeadas sí conocen acerca de este tipo de beneficios, un 16% se ha enterado a través de terceros, un 36% por interés personal de los trabajadores e inclusive un 43% se encuentra ya experimentándolos. Esto denota un conocimiento razonable respecto a los beneficios de las tecnologías digitales y una oportunidad para fortalecer un elemento básico como lo es reconocer su importancia y potencialidad.



**Figura 32: Conocimiento de tecnologías digitales específicas a su negocio (n= 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

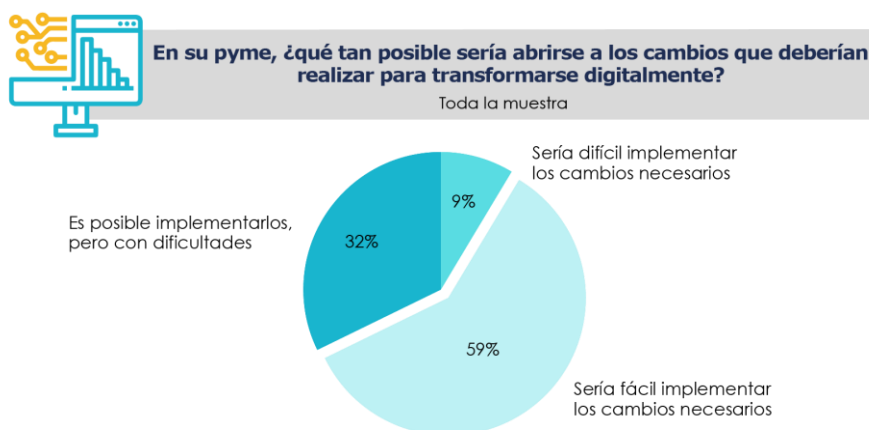
A pesar de reconocer los beneficios que traen consigo las tecnologías digitales, las MiPymes tienen poco conocimiento sobre tecnologías específicas para sus negocios, en la figura 32 se puede observar que un 18% manifestó que las desconoce completamente y un 62% tiene ciertas nociones.

Este panorama es aún más complicado para microempresas y Pymes, ya que más de un 80% presentan esta debilidad. Las grandes por su parte tienen un porcentaje elevado de empresas (45%) donde ya se están aplicando este tipo de tecnologías (Ver figura 43 en el Anexo 2).

En síntesis, la mayoría de MiPymes reconocen que la aplicación de tecnologías digitales trae beneficios para sus actividades diarias. Sin embargo, al no conocer exactamente el tipo de tecnología que se puede aplicar en su negocio, esta implementación se dificulta. Esto apuntaría a una oportunidad en cuanto a la difusión de tecnologías digitales disponibles en el mercado, con la finalidad de que las empresas tengan acceso a esta información.

## 2do. desafío: Adaptación al cambio

Para introducirse en el uso de tecnologías digitales, las MiPymes deben tener una predisposición de adaptarse y realizar los cambios necesarios en sus actividades diarias, o inclusive llegar a transformar su modelo de negocio. En esta sección se evalúa este grado de predisposición y se analiza la adaptación del equipo de trabajo hacia las diferentes tecnologías digitales.



**Figura 33: Disposición a realizar cambios para transformarse digitalmente (n= 617)**

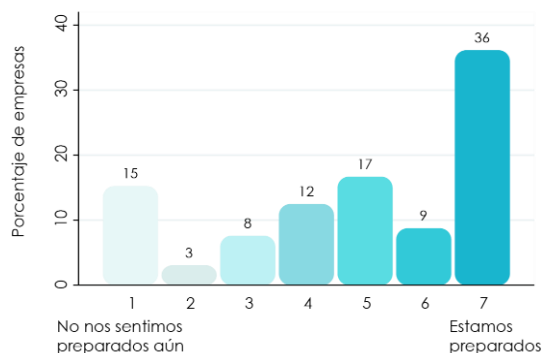
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Al consultar a las empresas sobre su apertura a los cambios requeridos para transformarse digitalmente, se observó que un 32% confía en que sería fácil ejecutar los cambios necesarios para adaptarse a este entorno, denotando una gran disposición a digitalizarse. Sin embargo, un 59% considera que tendría algunas dificultades en este proceso de adaptación. Analizando los tamaños se mantienen los porcentajes con pequeños cambios entre los grupos (Ver figura 44 en el Anexo 2).

Adicionalmente, se consultó a las empresas que tan preparadas se sienten para un eventual cambio en su modelo de negocio compatible y adaptado al uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales. En la figura 34 se puede observar en promedio un nivel medio-alto de preparación. Es decir, un porcentaje considerable de empresas manifestaron que sí estarían preparadas para adaptar su modelo negocio e integrar nuevas tecnologías digitales. Específicamente un 36% cree estar totalmente preparada, mientras que en el otro extremo un 15% no considera poder realizar estos cambios actualmente.



**¿Qué tan preparada considera que está su pyme para adaptar o modificar su modelo de negocios a partir de las nuevas tecnologías digitales?**  
 Toda la muestra



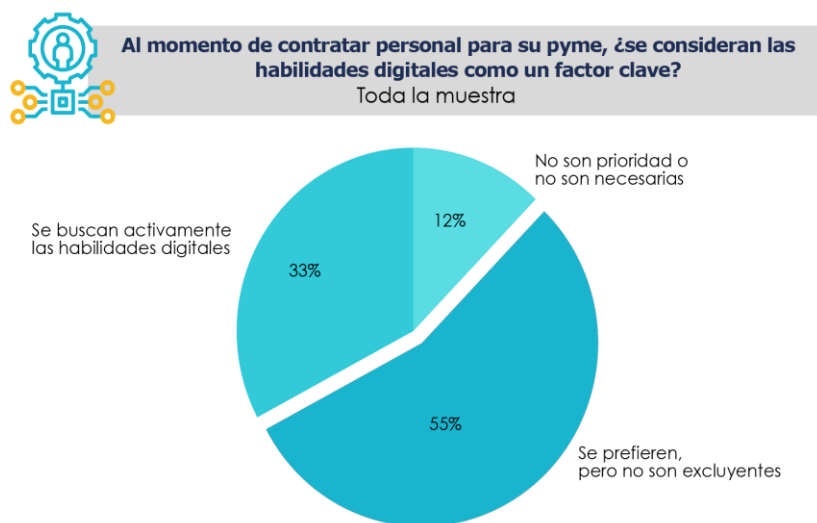
**Figura 34: Preparación para adaptar el modelo de negocios a partir de nuevas tecnologías digitales (n = 617)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
 Elaboración: Los autores

Uno de los pilares clave del proceso de adopción de las tecnologías digitales es el equipo de trabajo con el que cuentan las MiPymes. Si el equipo posee suficientes competencias en temas digitales, entonces incursionar en el mundo digital será relativamente más sencillo<sup>9</sup>. Si no lo está, las empresas tienen dos posibles soluciones: contratar personal que ya cuente con dichas habilidades o preparar y capacitar a sus trabajadores actuales para que puedan adquirirlas.

Analizando la contratación, se consultó a las MiPymes si consideran las habilidades digitales como un factor clave al momento de contratar personal. La figura 35 muestra indicios de que las empresas aún no priorizan este tipo de competencias en su talento. Si bien alrededor de un 55% las tiene en cuenta (aunque no sea un factor determinante), un 12% sigue creyendo que este tipo de habilidades no son necesarias en sus futuros trabajadores.

<sup>9</sup> En esta pregunta se hace referencia solo a las empresas que poseen más de 1 trabajador.



**Figura 35: Consideración de habilidades digitales como factor clave en la contratación (n= 443)**

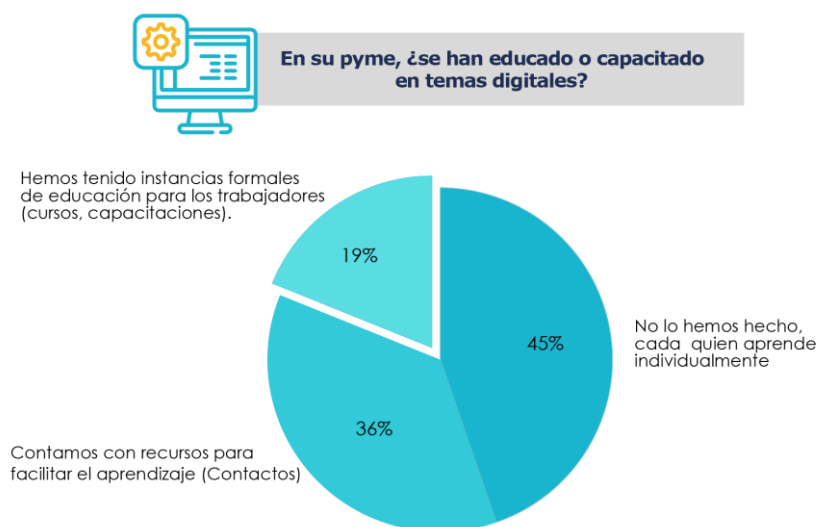
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Los resultados varían al segmentar las empresas de acuerdo a su tamaño (ver figura 45 en el Anexo 2). Las Pymes destacan como el grupo que tiene un mayor porcentaje de empresas donde se busca activamente que los aspirantes cuenten con este tipo de competencias, mientras que las microempresas son las que tienen la proporción más alta de empresas (18%) donde no se requieren estas habilidades.

Finalmente, se preguntó a las MiPymes sobre la realización de capacitaciones en habilidad digitales para sus empleados. Se puede observar que instancias avanzadas de formación en temas digitales como cursos, capacitaciones y workshops no han sido muy frecuentes (solo un 19% de las empresas las ha ofrecido), más bien la mejora de conocimientos en temas de habilidades digitales se da de forma independiente, y es responsabilidad de cada persona si esta lo considera necesario.

Segmentando por tamaño, se observa que las capacitaciones en habilidades digitales son medidas tomadas principalmente por las empresas grandes (36%), mientras que en las microempresas y las pymes no son un tema muy común (ni prioritario posiblemente) ya que un 44% y 47% de estas empresas ha manifestado no haberlas realizado (Ver figura 46 en el Anexo 2).





**Figura 36: Preparación y capacitaciones en temas digitales (n= 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

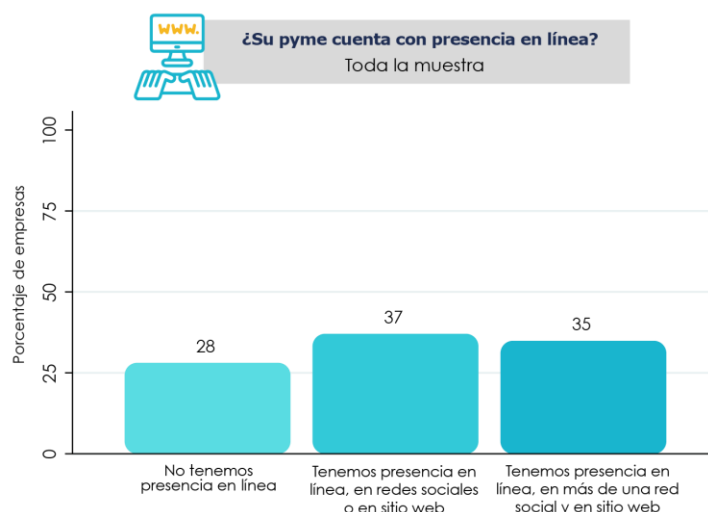
En síntesis, se pudo observar una gran predisposición de las MiPymes a realizar cambios en sus procesos y modelos de negocio con la finalidad de adoptar tecnologías digitales. Si bien es cierto, las empresas presentan dificultades específicas según su tamaño, un buen inicio para tratar de resolverlas podría ser el otorgar mayor importancia a las habilidades digitales de los diferentes equipos de trabajo.

### 3er. desafío: Comercio electrónico

En los últimos dos años, las restricciones de movilidad para contener los efectos de la pandemia del Covid-19 permitieron que se desarrollen nuevas formas de ofertar los productos y servicios. Particularmente las formas tradicionales de hacer negocios fueron desplazadas por otras donde el contacto físico entre personas no era necesario. Se observó una rápida evolución del comercio electrónico y este se convirtió en el principal medio de comercialización durante la pandemia.

En esta sección se analizan algunos aspectos relacionados con el comercio electrónico como la presencia en línea, los medios de pago y la forma por la cual las MiPymes utilizan los diferentes medios digitales para promocionar sus productos.

Para poder vender por canales digitales, la presencia en línea es primordial para las MiPymes. En general, un 72% de las empresas que han respondido al chequeo tienen presencia en al menos una red social o sitio web, como se muestra en la figura 37. Sin embargo, un 28% de las empresas ha manifestado que no cuenta con presencia en línea; es decir, los clientes de estas empresas no tienen la posibilidad de conocer la ubicación o la información de los productos o servicios que se ofrecen.

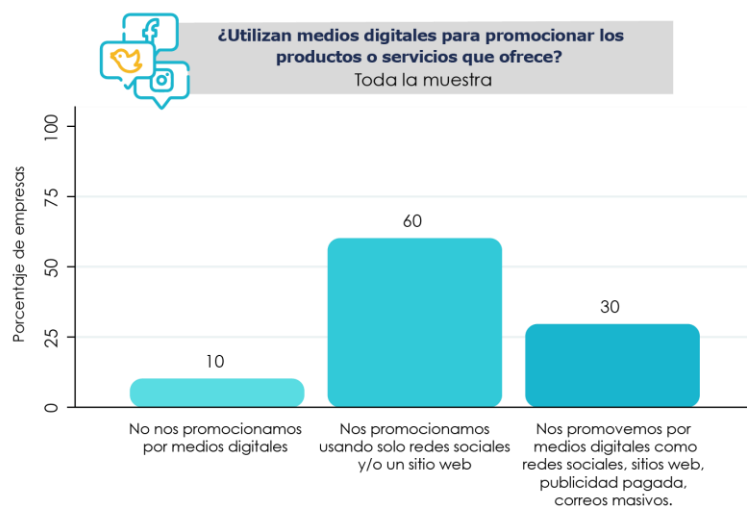


**Figura 37: Presencia en línea (n = 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Segmentando las empresas por su tamaño (figura 47 del Anexo 2), se observa que el porcentaje que tiene presencia en línea es mayor a medida que aumenta el tamaño de empresa.

Del total de empresas que tienen presencia en línea, aproximadamente un 90% aprovecha los medios digitales para promocionar sus productos o servicios. Estos resultados se muestran en la Figura 38. Entre sus opciones se encuentran desde acciones básicas y de bajo costo como la publicidad en redes sociales, hasta otras más avanzadas como publicidad pagada y correos masivos.



**Figura 38: Promoción a través de medios digitales (n = 432)**

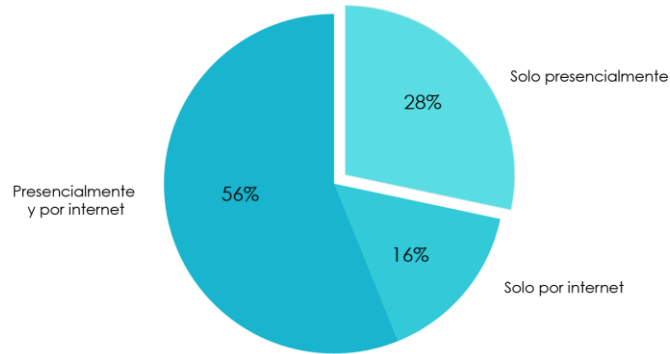
Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
 Elaboración: Los autores

Ningún medio de promoción es exclusivo de algún tamaño de empresas, pero se puede observar que las empresas grandes se inclinan por medios de promoción más sofisticados y costosos como la publicidad pagada y los correos masivos, mientras que en las microempresas es más frecuente el uso de publicidad en redes sociales y sitios web (Ver figura 48 en el Anexo 2).

En la herramienta también se consulta específicamente a las empresas sobre el uso de canales digitales para la venta. En la figura 39 se observa que la mayoría de las MiPymes ya se encuentra utilizando estos canales para vender sus productos y servicios, o una combinación entre canales digitales y presenciales. A pesar de esto, un 28% de empresas aún mantiene exclusivamente canales presenciales, indistintamente del tamaño de la empresa. En este punto destacan las microempresas, donde se evidencia un mayor uso exclusivo de canales digitales para ventas con un 21% (Ver figura 49 en el Anexo 2).



**¿Qué canales usa para vender su producto o servicio?**  
 Toda la muestra



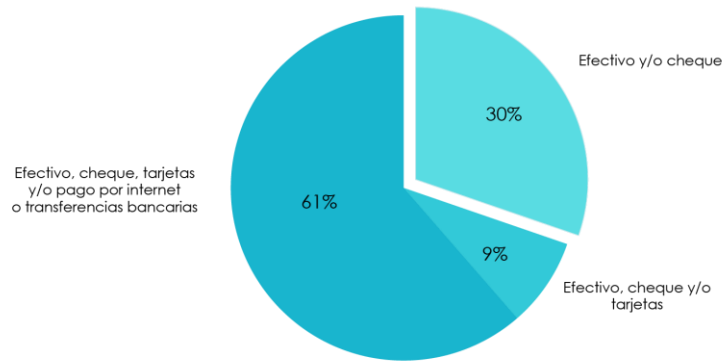
**Figura 39: Canales de venta del producto (n = 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En la actualidad, los consumidores tienen una gran variedad de formas de pago que van desde las tradicionales (efectivo, cheque) hasta otras formas digitales como el pago por internet y transferencias bancarias. Al consultar a las empresas sobre formas de pago, el 61% respondió que acepta estas nuevas formas de pago, en contraste con el 30% que sigue utilizando solo el efectivo y el cheque.



**Sus clientes, ¿cómo pagan por sus productos o servicios?**  
 Toda la muestra



**Figura 40: Formas de pago (n = 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

Al mirar estos resultados por tamaño de la empresa (ver figura 50 en el Anexo 2), se nota que aún persiste el uso de medios físicos como el efectivo y el cheque, siendo más evidente en las microempresas donde esta proporción llega el 38%.

En síntesis, las cifras del comercio electrónico muestran avances importantes entre las empresas que respondieron a Chequeo Digital. Estos negocios cuentan con presencia en línea, utilizan formas y métodos de pago digitales, y se promocionan en diversas redes sociales, sitios web e inclusive con publicidad pagada. Sin embargo, aún existe aproximadamente un 28% de empresas que no han logrado conectar con el extenso mundo del comercio electrónico. Un primer impulso valioso para estas empresas sería el ingresar al mundo digital mediante la presencia en línea, ya sea en redes sociales como Instagram o Facebook, o desarrollando un sitio web.

#### 4to. desafío: Ciberseguridad

En la actualidad, con la gran cantidad de información que personas y empresas manejan, y que comúnmente se difunde a través de diferentes medios virtuales (como redes sociales o páginas web), se crea una alta exposición y riesgo a sufrir diferentes ataques. Entre los principales riesgos que se pueden mencionar se encuentran: robo, crimen organizado, vandalismo, explotación, extorsión, estafas, fraudes, ciber-acoso, entre otros<sup>10</sup>.

Ante esto, resulta de vital importancia conocer y tomar medidas que ayuden a prevenir algún tipo de ataque, o que la información personal y empresarial sea utilizada por terceras personas con fines ilícitos.

Chequeo Digital examina en algunas preguntas ciertos elementos relacionados con la seguridad informática de las MiPymes como: la toma de medidas de seguridad digital y la preocupación por esta en los equipos de trabajo.

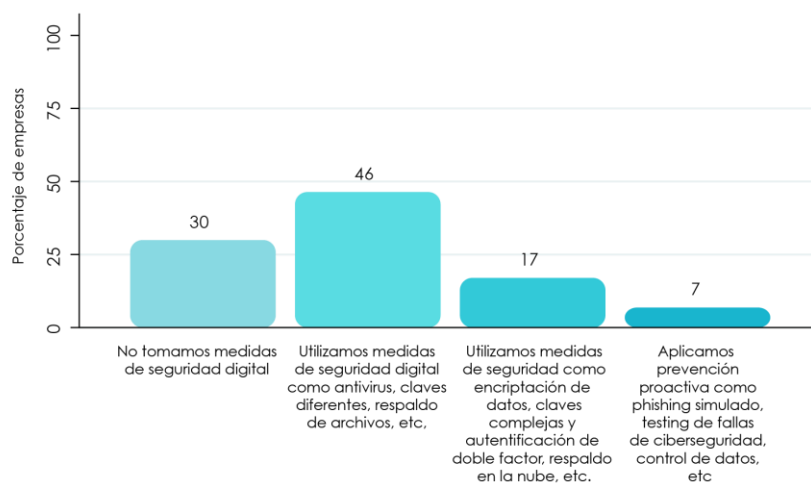
---

<sup>10</sup> Schneier, B. (2015). *Secrets and lies: digital security in a networked world*. John Wiley & Sons.



**En su pyme, ¿se toman medidas de seguridad digital (ciberseguridad)?**

Toda la muestra

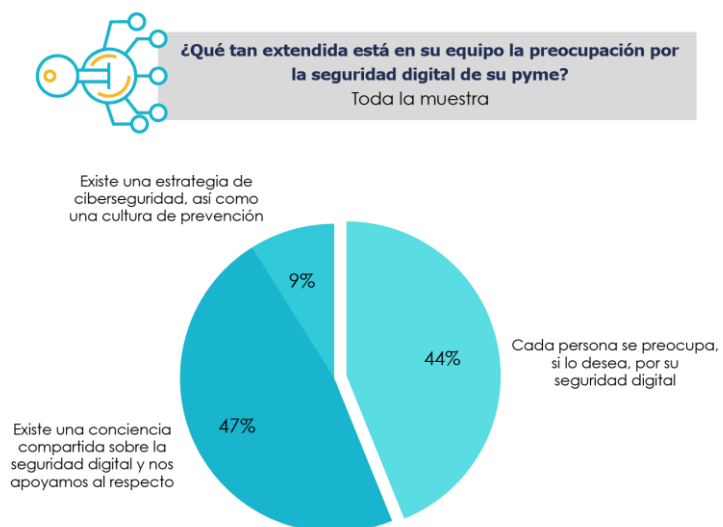


**Figura 41: Prevención y toma de medidas de seguridad digital (n = 602)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

A pesar de los riesgos anteriormente mencionados, las MiPymes no toman las suficientes medidas de ciberseguridad, teniendo a un 46% aplicando medidas básicas como los antivirus o el respaldo de archivos, y un 30% no tomando ninguna medida de seguridad.

En las microempresas y las Pymes la seguridad digital se encuentra en una etapa muy temprana, ya que se maneja las medidas de seguridad básicas. Más aún el porcentaje de aquellas que no toma medida de seguridad alguna es alto en estos dos segmentos. Las empresas más grandes por su parte, posiblemente gracias a los recursos con los que cuentan y los mayores riesgos que enfrentan, utilizan medidas de seguridad más avanzadas y costosas (Ver figura 51 en el Anexo 2).



**Figura 42: Preocupación por la seguridad digital dentro del equipo de trabajo (n = 443)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores

En las MiPymes la preocupación por la seguridad digital no se encuentra del todo extendida. Como se observa en la figura 42, en el 44% de las empresas, estas medidas de seguridad son responsabilidad de cada una de las personas si lo desea, y apenas en un 9% de las empresas tiene una estrategia de seguridad y una cultura de prevención<sup>11</sup>. A nivel de tamaño (Ver figura 52 en el Anexo 2), se puede observar que este problema de falta de preocupación es predominante en las microempresas y Pymes, mientras que, en las empresas grandes, los empleados ya poseen una mayor conciencia compartida e inclusive una estrategia de ciberseguridad (57% y 23% respectivamente).

En conclusión, la ciberseguridad dentro de las MiPymes está en un nivel muy básico y puede que estas medidas las hagan vulnerables ante posibles ataques. Se requiere que estas empresas tengan acceso a más información acerca de medidas intermedias o avanzadas que se adecúen a su disponibilidad de recursos y si es posible se pueda invertir en el desarrollo de una cultura de prevención.

<sup>11</sup> En esta pregunta se hace referencia a las empresas que tienen más de 1 trabajador.

## Conclusiones y recomendaciones

Este reporte constituye una primera aproximación a la situación actual en materia de madurez digital de un grupo de 617 empresas ecuatorianas. Los resultados no son sorprendentes: casi la mitad de las empresas están en un nivel inicial de adopción de tecnologías en su quehacer diario. En parte, esto se debe a que las empresas aun no reconocen los beneficios de las tecnologías digitales para mejorar su eficiencia y competitividad.

Aunque es evidente la importancia del uso de las tecnologías para mejorar el desempeño de las empresas, este desafío no puede ser abordado desde la tecnología o la disponibilidad de infraestructura o herramientas tecnológicas, sino que debe partir de la estrategia y la cultura organizacional. En este sentido, las capacidades que las empresas requieren desarrollar y las inversiones que estas deben realizar se concentran en su talento humano y en la definición de un modelo de negocio que vaya gradualmente ajustándose a nuevas tecnologías para su implementación.

Otra lección importante que se evidenció a raíz de la pandemia es que empezar con la digitalización en sus procesos de ventas puede ser el camino más directo, además de útil. Algunas empresas han tenido que responder de forma emergente y acelerada a esta necesidad para poder subsistir en el entorno disruptivo que planteó el Covid-19.

A nivel de América Latina, los resultados preliminares son muy similares en cuanto a los niveles promedio de digitalización. La herramienta se encuentra disponible en 13 países y está próxima a lanzarse en 2 más. Una de las ventajas de tener acceso a la herramienta Chequeo Digital radica justamente en la oportunidad de hacer este comparativo entre países e ir generando iniciativas que impulsen la digitalización de empresas en toda la región.

Se requiere políticas públicas para incentivar la digitalización empresarial, especialmente de las MiPymes. En el documento "Transformación digital empresarial ¿Cómo nivelar la cancha?", Suaznabar y Hernandez (2020) generan varias propuestas de política pública y discuten unos lineamientos para la implementación de una política integral de apoyo a la transformación digital de MiPymes que pueden ser materia de análisis. Entre estas propuestas se destaca la masificación del uso de herramientas de autodiagnóstico de madurez digital entre las empresas, la provisión de información sobre los beneficios de la digitalización, la creación de oportunidades de formación de talento digital, la co-financiación de empresas para invertir en tecnologías digitales, por mencionar algunas.



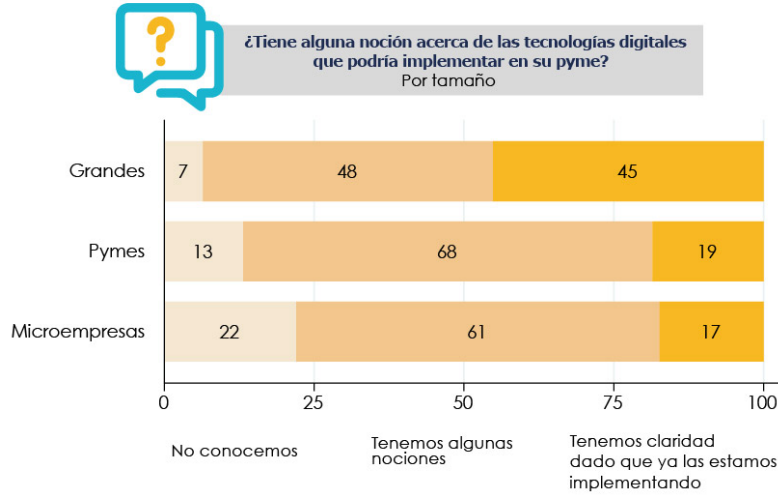
Son diversos los obstáculos al desarrollo digital de MiPymes. Este desafío nacional se debe abordar desde la cooperación entre los actores de la triple hélice: las empresas, el gobierno y la academia. Los gremios empresariales también pueden apoyar este proceso, sobre todo para el caso de pequeñas y medianas empresas cuya capacidad de actuar de forma individual es mucho más limitada que la de empresas grandes. Para la academia, en particular existe una gran oportunidad de ser el agente dinamizador de la digitalización por medio de sus programas de educación formal y no formal, de extensionismo y asistencia técnica.

## Anexos

### Anexo 1: Sectores

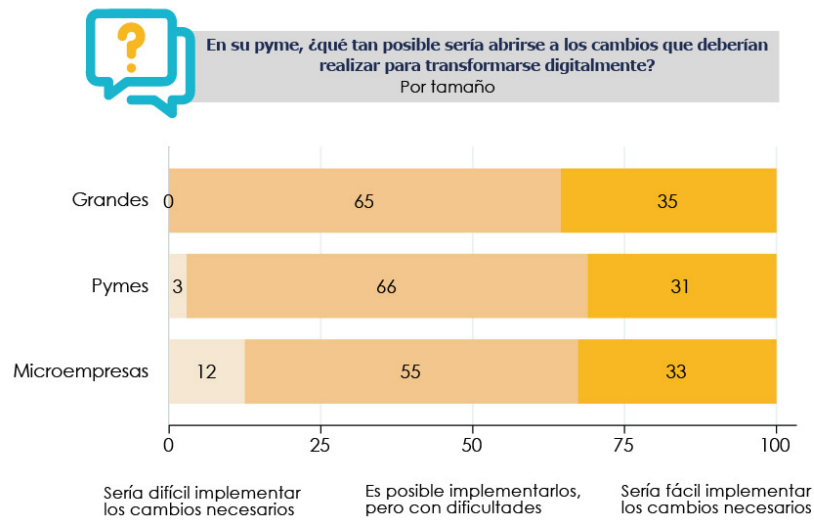
Código	Nombre sector	# empresas
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	141
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	71
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	65
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	53
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	50
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	44
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	40
F	CONSTRUCCIÓN.	28
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	27
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	20
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	15
P	ENSEÑANZA.	15
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	14
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	11
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	8
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	8
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.	4
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	3
Total		617

**Anexo 2: Principales desafíos según el tamaño de la empresa**



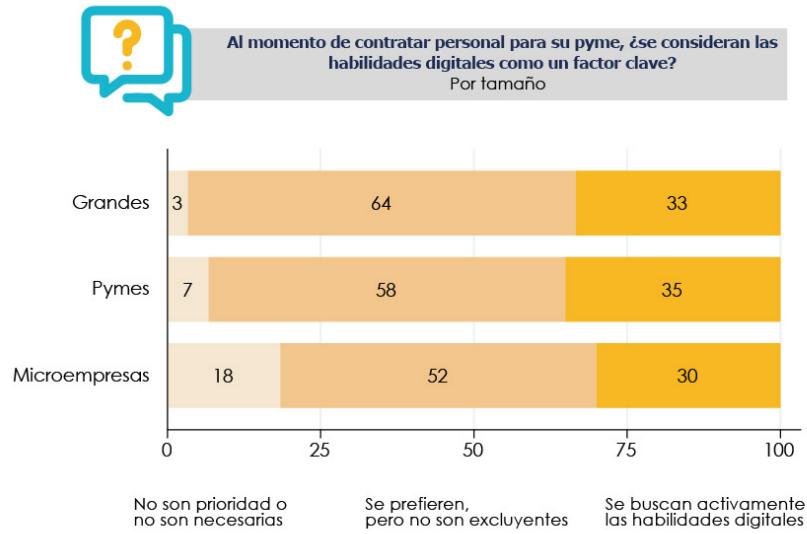
**Figura 43: Conocimiento de tecnologías digitales específicas a su negocio por tamaño (n= 559)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



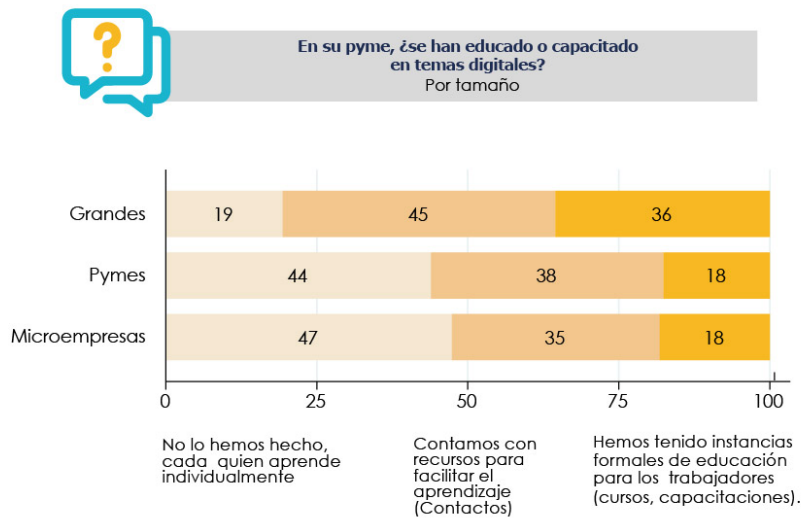
**Figura 44: Disposición a realizar cambios para transformarse digitalmente por tamaño (n= 573)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



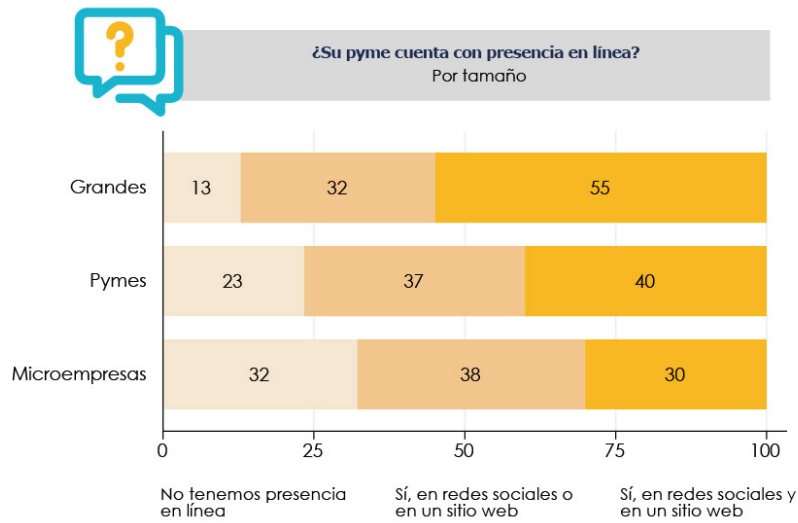
**Figura 45: Consideración de habilidades digitales como factor clave en la contratación por tamaño (n= 441)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



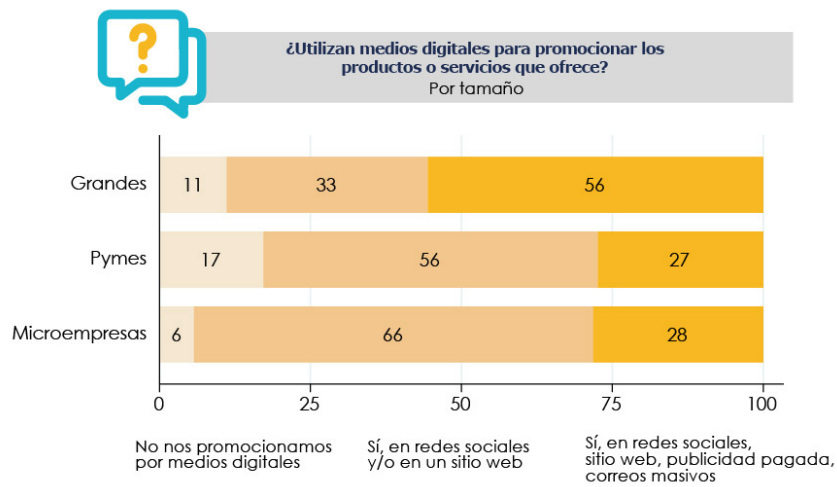
**Figura 46: Preparación y capacitaciones en temas digitales por tamaño (n= 599)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



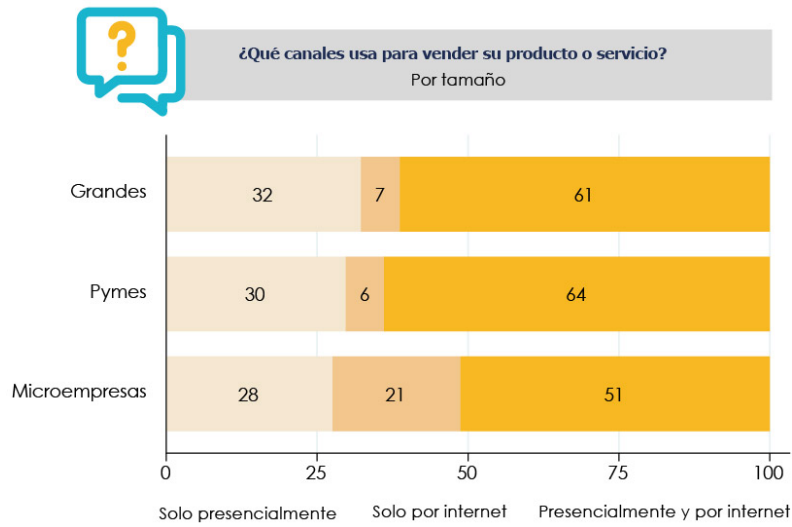
**Figura 47: Presencia en línea por tamaño (n = 599)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



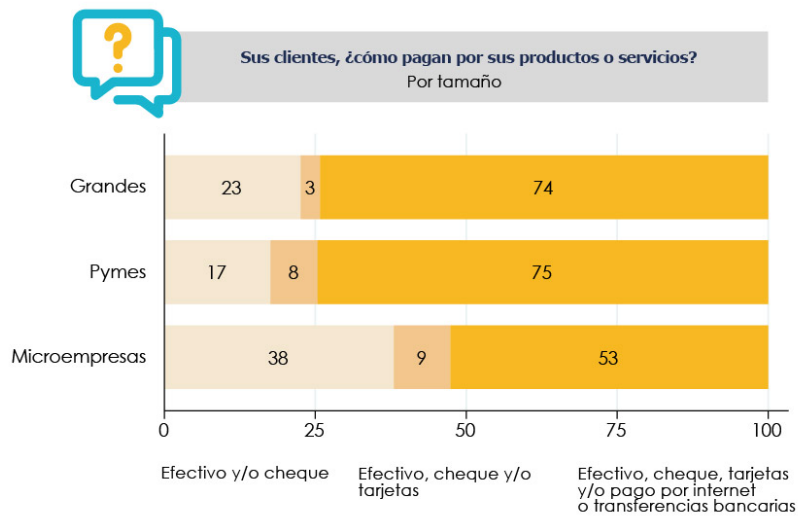
**Figura 48: Promoción a través de medios digitales por tamaño (n = 429)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



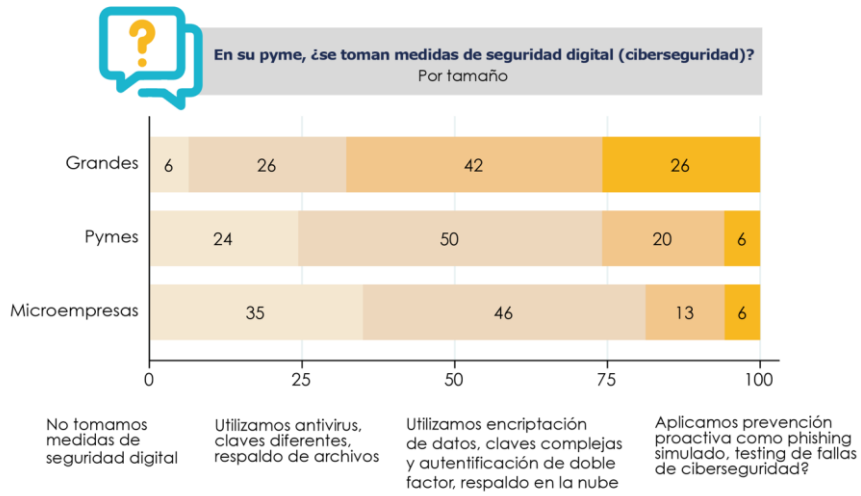
**Figura 49: Canales de venta del producto por tamaño (n = 599)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



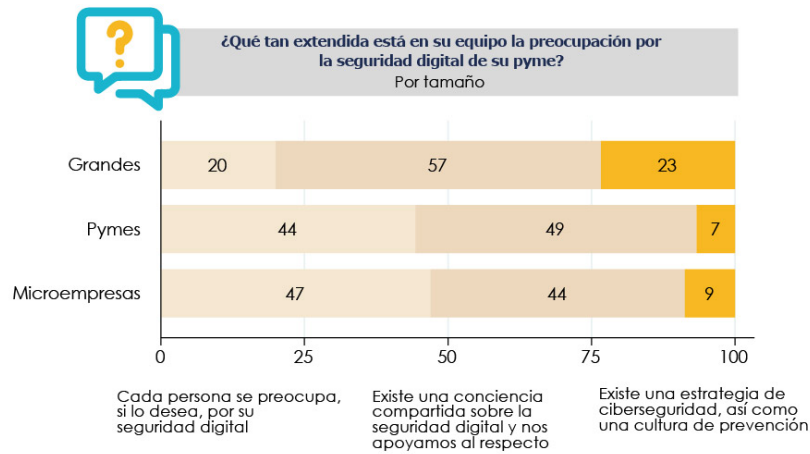
**Figura 50: Formas de pago por tamaño (n = 599)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



**Figura 51: Prevención y toma de medidas de seguridad digital por tamaño (n = 599)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



**Figura 52: Preocupación por la seguridad digital dentro del equipo de trabajo por tamaño (n = 441)**

Fuente: Herramienta Chequeo Digital, 2020-2021  
Elaboración: Los autores



Chequeo Digital es una herramienta del Banco Interamericano de Desarrollo, desarrollada por Fundación País Digital, y administrada en Ecuador por la Escuela Superior Politécnica del Litoral



[www.pymedigital.ec](http://www.pymedigital.ec)



[chequeopyme.ec](https://chequeopyme.ec)



[PymeEc](https://PymeEc)





Códigos JEL: G32, M11, M14, M51

Este reporte es un análisis de los resultados para Ecuador de la Encuesta Global de Empresas Familiares Covid-19 desarrollada por el STEP Project Global Consortium en alianza con KPMG Private Enterprise, y administrada dentro del país por el equipo de STEP Ecuador perteneciente a ESPAE Escuela de Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. El análisis e interpretación aquí contenido, corresponde a la opinión de los autores y no representa necesariamente la posición institucional de ESPAE - ESPOL.

Palabras clave: Covid-19, empresa familiar, resiliencia, capacidad, familias, familiness y socioemotional wealth.

#### ANÁLISIS Y REDACCIÓN

María Luisa Granda, Profesora de ESPAE - ESPOL

Adriana Amaya, Profesora de ESPAE - ESPOL

Virginia Lasio, Profesora de ESPAE - ESPOL

Jose Campoverde, Asistente de Investigación de ESPAE - ESPOL

#### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

María Elisa Cedillo, Diseñadora Gráfica

© ESPAE-ESPOL 2021. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Campus Gustavo Galindo Velasco

Km. 30.5 Via Perimetral

<https://www.espol.edu.ec/>

ESPAE Escuela de Negocios

Campus Peñas

Malecón 100 y Loja

<https://www.espae.edu.ec/>

## Tabla de contenido

<b>4</b>	Resumen ejecutivo
<b>5</b>	Introducción
<b>7</b>	Características de las empresas
<b>12</b>	Análisis de efectos de la crisis y medidas tomadas por las empresas en Ecuador y América Latina
<b>12</b>	Efectos sobre las empresas
<b>18</b>	Respuesta y ayudas del gobierno
<b>22</b>	Acciones tomadas ante el Covid-19
<b>24</b>	Direccionamiento estratégico
<b>29</b>	Capacidades y resiliencia
<b>35</b>	Conclusiones
<b>36</b>	Referencias

## Resumen ejecutivo

Este documento busca explorar las principales respuestas dadas por las empresas familiares en Ecuador en comparación con sus pares en América Latina ante la crisis del Covid-19. Se utiliza información recabada, entre los meses de junio y septiembre de 2020, por la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium que indaga los efectos en ingresos y empleo de estas, sus respuestas emergentes y estratégicas ante la crisis, y sus capacidades y resiliencia ante este evento disruptivo.

Se muestran los resultados más destacados en 5 aspectos: efectos sobre los ingresos y el empleo de las organizaciones, la asistencia de gobierno, las acciones tomadas para enfrentar la emergencia, las acciones de direccionamiento estratégico y sus capacidades y resiliencia ante la adversidad. Se encontró que las compañías de Ecuador que respondieron a esta encuesta estuvieron entre las más afectadas de América Latina en términos del empleo. Un 63% de estas reportaron sentirse insatisfechas con la respuesta del gobierno ante la crisis. En todos los casos reportados, las empresas debieron disminuir horarios de trabajo y reducir salarios, y en un 95% hubo despidos. Estas respuestas y acciones estratégicas variaron un poco en función de su liderazgo. En casos donde su fundador está al frente, las medidas fueron más conservadoras.

## Introducción

En los primeros meses de 2020 la economía global experimentó un evento sin precedentes: la pandemia del Covid-19. Existieron regiones y países donde los efectos y repercusiones fueron mucho mayores que en otros. En América Latina, específicamente, se enfrentó la crisis económica y sanitaria (producto de la pandemia) desde una posición mucho más débil, ya que durante este período se redujo la actividad económica de los principales socios comerciales de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Por su parte, Ecuador acaparó la atención del mundo, en titulares como el del New York Times: “El conteo de muertes en Ecuador a inicios del brote se encuentra entre los más altos del mundo” (León & Kurmanaev, 2020). Esta crisis se transmitió rápidamente al ámbito empresarial, afectando los ingresos, el empleo, la liquidez e, incluso, las posibilidades de supervivencia de los negocios.

En respuesta inmediata ante este escenario, se generó la encuesta global de empresas familiares del STEP Project Global Consortium, dirigida a varios empresarios alrededor del mundo para entender cómo estaban manejando sus operaciones, de qué capacidades internas se apoyaron y cómo la crisis afectó su gestión estratégica y operativa, y su desempeño. Este reporte exploratorio utiliza herramientas descriptivas para explicar los principales resultados de la encuesta para compañías de Ecuador en comparación con aquellas de otros países de América Latina, con énfasis en las empresas familiares. Se consideró como grupo relevante a las organizaciones localizadas en los siete países que tuvieron una respuesta mínima de 25 empresas. Dentro de las limitaciones es necesario

aclarar que los resultados corresponden a la muestra de empresas observadas, que no es una muestra representativa de la población y, por tanto, no son generalizables a toda la población de empresas en Ecuador o en otros países de la región.

Entre los principales hallazgos, se destaca un mayor impacto de la crisis sobre aquellas empresas de menor tamaño en las diferentes economías observadas. Aunque con efectos diversos entre un país y otro, destacando —por ejemplo— a México y Venezuela entre los más afectados en los ingresos de las empresas; y a Perú y Ecuador en el empleo; y entre los menos afectados, en general, Argentina y Brasil.

La asistencia de gobierno en la región llegó a menos de la mitad de las empresas que reportaron sus respuestas, esta proporción en Ecuador fue del 42%. Entre las ayudas más populares se reportó el subsidio al salario para evitar despidos de trabajadores y el subsidio para implementar el teletrabajo en la empresa, aunque —en general— un 58% de empresas de América Latina reportaron sentirse insatisfechas ante la respuesta de sus respectivos gobiernos, con interesantes diferencias de un país a otro.

Las empresas fueron consultadas acerca de sus respuestas inmediatas a la crisis en materia de remuneraciones, paralización temporal o definitiva de actividades, y ajustes en sus gastos de diferentes rubros. Se puede destacar que el 100% de las empresas familiares en Ecuador redujo tanto el horario de trabajo como el salario de los trabajadores, y el 95% de estas debió recurrir al despido de empleados. En general, las empresas familiares lideradas todavía por su fundador fueron más conservadoras al hacer estos ajustes.



Se exploraron las acciones estratégicas en cuanto a generación de soluciones frente a la crisis, iniciativas de responsabilidad social realizadas, el timing de sus decisiones, su actitud hacia alianzas con stakeholders, el manejo de la liquidez, entre otras. En general, las empresas familiares de América Latina trataron de generar e invertir en nuevas ideas de productos que contaran con alta demanda durante la crisis; asimismo, les prestaron una mayor atención a aquellas ideas cuya implementación fuera rápida y económica, pero hubo muy poca inversión para la creación de nuevas start-ups.

Finalmente, la mayoría de las empresas han coincidido en las capacidades que demostraron los miembros de familia al enfrentar la crisis, como fortalezas en asociaciones con clientes y proveedores para desarrollar soluciones, considerando que son brillantes y creativos para adaptarse a la nueva normalidad.

Han aparecido en meses recientes resultados de estudios y análisis de los efectos del Covid-19 en diferentes ámbitos de la empresa familiar y no familiar (Amore, Quarato, & Pelucco, 2021; Leppäaho & Ritala, 2021; Ding et al., 2021; Kraus et al., 2020; García-Sánchez & García-Sánchez, 2020). Muchos de estos refuerzan los resultados aquí presentados en materia de gestión estratégica, resiliencia y creatividad para resolver problemas. Este informe está estructurado de la siguiente manera. La segunda sección muestra una caracterización de las 414 empresas del grupo analizado. La tercera sección explica los principales resultados comparando Ecuador con el resto de América Latina en los aspectos más relevantes de su respuesta a la crisis, acciones estratégicas, los efectos, y la acción del gobierno para asistir a las empresas. En la última sección se presentan conclusiones y posibles derivaciones de lo aprendido en este análisis para las empresas familiares y la oportunidad para la política pública.

## Características de las empresas

En el informe global de resultados de la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium (Calabrò & McGinness, 2021) se capturaron las lecciones aprendidas por los líderes de empresas familiares alrededor del mundo ante uno de los eventos más significativos e inesperados en su historia. Se considera una valiosa contribución tener la diversidad de empresas representadas en el estudio, en tamaños, sectores, y perspectivas, ya que enriquece el conocimiento sobre compañías familiares globalmente.

Los datos utilizados para el estudio se obtienen de esta encuesta desarrollada por el consorcio STEP y su red de afiliados. La data se levantó

durante los meses de junio a septiembre de 2020 a través de una plataforma desarrollada para este fin. La encuesta estaba dirigida de forma abierta a empresas familiares y no familiares; con estas últimas para fines de comparación.

La muestra relevante para este estudio está compuesta por 414 observaciones correspondientes a 7 países de América Latina. Esta información se utilizó para realizar un análisis general regional y un análisis comparativo entre países<sup>1</sup>. Es importante mencionar que la muestra no es representativa de los países seleccionados. El número de empresas en cada país se muestra en la Figura 1.

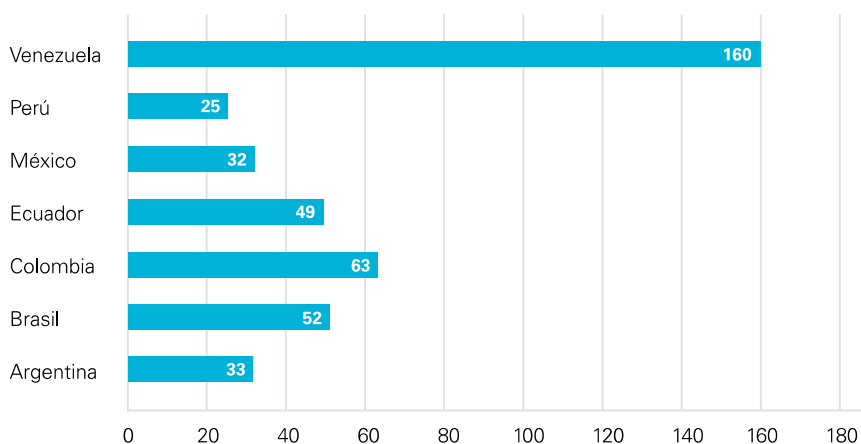


Figura 1: Número de empresas por país en América Latina.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.

Elaboración: Los autores.

**1:** No se consideran en el análisis otros países de América Latina por insuficiente cantidad de datos.

En la muestra, 85% de empresas son familiares y 15% no familiares, con porcentajes muy similares entre familiares (88%) y no familiares (12%) en las empresas ecuatorianas.

El tamaño de las empresas se midió según el número de empleados, usando la definición del estudio Global STEP<sup>2</sup>. Las microempresas son el grupo más numeroso, seguido por las empresas grandes y luego las medianas y pequeñas. La distribución de empresas familiares y no familiares según su tamaño es muy similar en el grupo de empresas de Ecuador, como se exhibe en las Figuras 2.a y 2.b.

### Tamaño de Empresas - América Latina

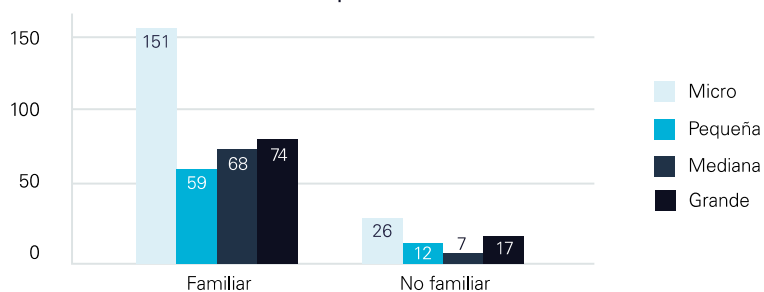


Figura 2.a: Clasificación de empresas según su tamaño - América Latina.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.

Elaboración: Los autores.

América Latina N = 414

Ecuador N = 49

### Tamaño de Empresas - Ecuador

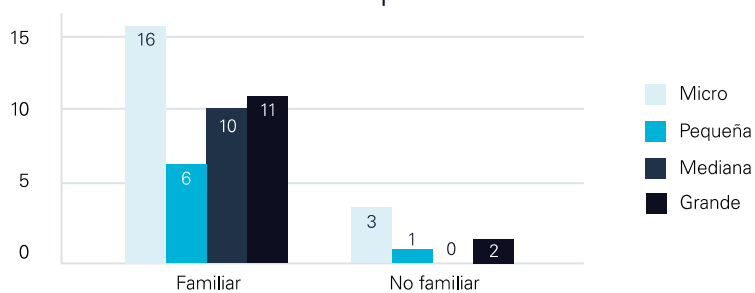


Figura 2.b: Clasificación de empresas según su tamaño - Ecuador.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.

Elaboración: Los autores.

**2:** Microempresa: hasta 20 trabajadores. Pequeña: entre 21 y 50 trabajadores. Mediana: entre 51 y 200 trabajadores. Grande: más de 200 trabajadores.



A nivel de industria, en las empresas de América Latina las respuestas provienen, principalmente, de los sectores manufactura y otras actividades de servicios con un 20% y 18%, respectivamente. Los sectores con menor participación de empresas fueron los de artes, entretenimiento y recreación y minería (Ver Tabla 1.a y 1.b).

<b>Sectores más representados (empresas familiares de América Latina)</b>	
Manufactura	20%
Otras actividades de servicios	18%
Venta al por mayor y menor. Reparación de vehículos automotores y motocicletas	16%
Actividades profesionales científicas y técnicas	9%
Construcción	7%
Agricultura, silvicultura y pesca	6%

Nota: n = 207

Tabla 1.a: Sectores más representados - Empresas familiares de América Latina.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global  
Consortium KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

<b>Sectores menos representados (empresas familiares de América Latina)</b>	
Salud y servicios sociales	1,5%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1,1%
Artes, entrenamiento y recreación	0,7%
Minería	0,4%

Nota: n = 10

Tabla 1.b: Sectores menos representados - Empresas familiares de América Latina.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global  
Consortium KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Para Ecuador, a diferencia de la región, dentro de la muestra de empresas familiares, el sector más representado es el de ventas al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 33%, seguido por manufactura (20%). Mientras que en los sectores menos representados están alojamiento y servicios alimenticios, información y comunicación, y transporte y almacenamiento, todos cuentan con un 3% de las empresas familiares (Ver Tabla 2.a y 2.b).

<b>Sectores más representados (empresas familiares Ecuador)</b>	
Venta al por mayor y menor. Reparación de vehículos automotores y motocicletas	33%
Manufactura	20%
Otras actividades de servicios	15%

Nota: n = 27

Tabla 2.a: Sectores más representados – Empresas familiares de Ecuador.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

<b>Sectores menos representados (empresas familiares Ecuador)</b>	
Alojamiento y servicios alimenticios	3%
Información y comunicación	3%
Transporte y almacenamiento	3%

Nota: n = 3

Tabla 2.b: Sectores menos representados - Empresas familiares de Ecuador.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Para efectos de comparación entre empresas familiares, según la generación que está al mando de estas, se crearon 2 categorías:

**Primera generación:** Aquellas empresas que manifestaron que en su gerencia se encuentra la primera generación (o fundador) o que poseen una mezcla entre la primera generación (o fundador) y la segunda generación.

**Segunda generación +:** Empresas que tienen en su dirección a personas de segunda generación en adelante y cualquier combinación de generaciones excepto la primera generación (o fundador) y segunda generación.

En la Figura 3, se observa la edad promedio de las empresas familiares por país y, como referencia, el promedio de edad en América Latina, 33.4 años. En el grupo de empresas analizadas se observó un rango amplio de edades, estas van desde empresas recientemente fundadas, hasta empresas que puede superar los 100 años de antigüedad.

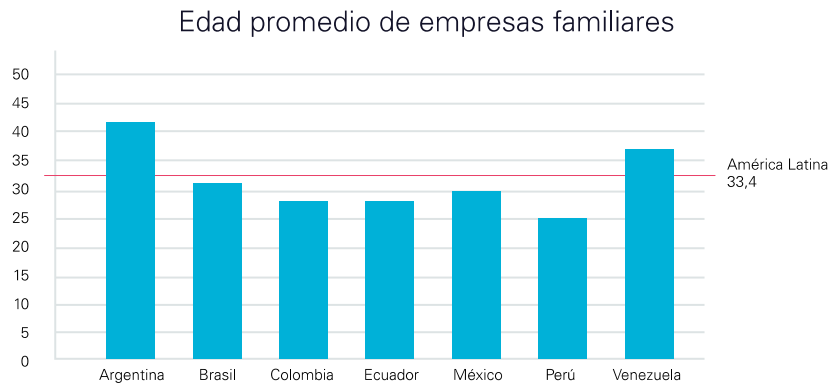


Figura 3: Edad promedio de las empresas familiares.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

Con fines de comparación, las empresas se agruparon en tres categorías según su edad a partir de la fecha de su creación: Hasta 15 años, entre 16 y 30 años y más de 30 años

En las Figuras 4.a y 4.b, se muestra la composición de empresas familiares según los grupos de edad tanto para las empresas de América Latina, como para las de Ecuador.

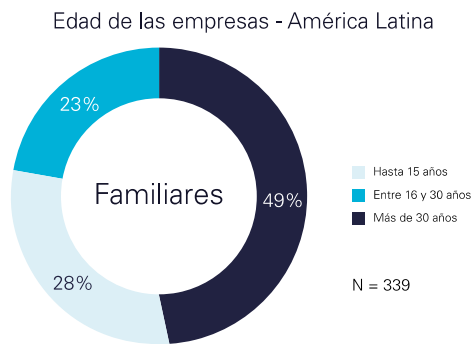


Figura 4.a: Clasificación de empresas según su antigüedad - América Latina.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

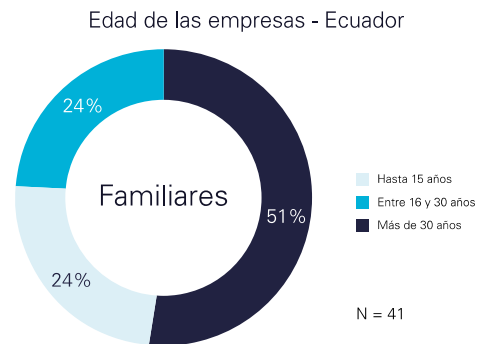


Figura 4.b: Clasificación de empresas según su antigüedad - Ecuador.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

En esta breve caracterización se observan algunas similitudes entre las empresas de Ecuador y América Latina. En la siguiente sección se profundiza en la percepción de las empresas sobre los efectos de la emergencia por Covid-19 y sus principales acciones para enfrentarla.

# Análisis de efectos de la crisis y medidas tomadas por las empresas en Ecuador y América Latina

El Covid-19 trajo consecuencias de diversa índole a empresas familiares y no familiares alrededor del mundo. En esta sección, se revisan los efectos de la crisis y las respuestas de las empresas, enfatizando en los resultados de Ecuador en comparación con otros países de América Latina, tales como Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú, y Venezuela. Se observan diferencias importantes en número de empresas por cada país, con un sobremuestreo de empresas de Venezuela que podrían estar direccionando ciertos resultados agregados, lo cual hace necesaria esta diferenciación país a país.

A continuación, se presentan los resultados de los impactos que tuvo la pandemia en los ingresos y el empleo de las empresas en Ecuador y América Latina. Además, se analizan los cambios en su direccionamiento estratégico, sus acciones para solucionar los diferentes problemas originados por la pandemia, dando cuenta de sus capacidades y niveles de resiliencia, así como las acciones de los gobiernos en materia de asistencia a las empresas.

## Efectos sobre las empresas

El efecto de la pandemia se analiza en dos dimensiones: el cambio en los ingresos de las empresas y el cambio en el empleo de estas.

En América Latina, el efecto sobre los ingresos fue importante; más del 50% de las empresas, indistintamente de su tamaño, manifestó que sus ingresos disminuyeron, como se muestra en las Figuras 5.a y 5.b. Aquellas más impactadas en sus ingresos son las empresas familiares pequeñas y micro. En contraste, para las empresas no familiares, los resultados indican que entre las de menor tamaño existió una mayor proporción con mejoras en los ingresos.

Las empresas familiares de Ecuador siguen una dinámica similar a las de América Latina, es decir, un mayor impacto negativo en las empresas más pequeñas, y a medida que aumenta el tamaño, una reducción en este efecto. Adicionalmente, las empresas de tamaño mediano y grande son aquellas que declararon experimentar un mayor aumento de ingresos.

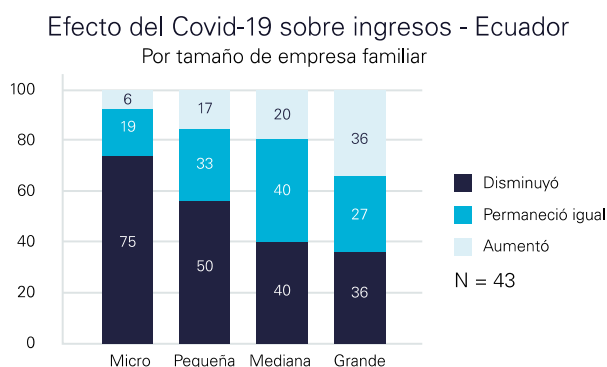


Figura 5.a: Efecto sobre los ingresos para empresas familiares, por tamaño de empresa en Ecuador.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

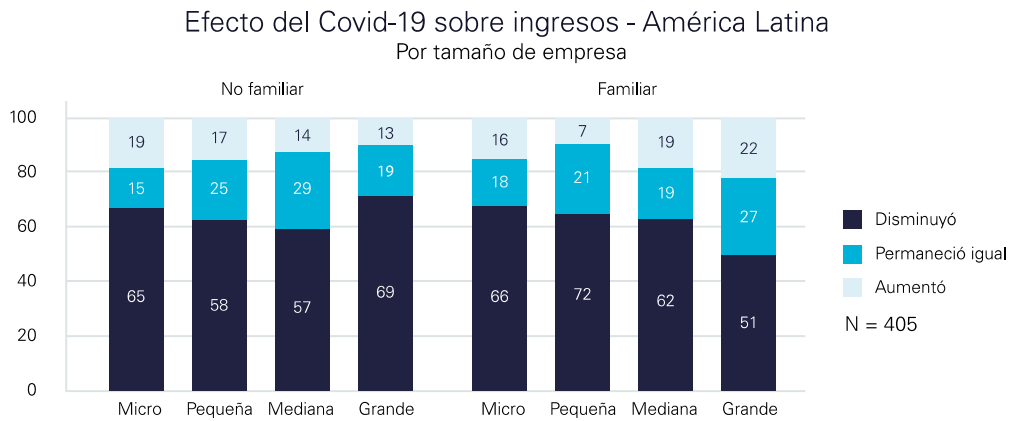


Figura 5.b: Efecto sobre los ingresos para empresas familiares y no familiares - por tamaño de empresa en América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Las empresas familiares y no familiares de América Latina consideraron como principal motivo para el aumento de ingresos que “su producto/servicio se ajustó a las nuevas necesidades del entorno remoto”. Las empresas ecuatorianas no familiares siguen la misma lógica; sin embargo, las empresas familiares manifestaron, en una mayor proporción, que el aumento de ingresos se debió a que “el producto encajó con las necesidades médicas urgentes”.

Las respuestas sobre cambios en los ingresos, de acuerdo con el sector de actividad económica, revelan que las empresas familiares en América Latina con mayor disminución de ingresos, están en los sectores de manufactura, otras actividades de servicio, y ventas al por mayor y menor. Esto coincide con lo observado en las empresas ecuatorianas.

Algunas de las posibles explicaciones de por qué estos sectores fueron los más afectados para los grupos de América Latina y Ecuador son la presencialidad y la alta probabilidad de contagio. Mientras que la reducción en los sectores de ventas al por mayor y menor, se cree que fue ocasionada por las restricciones de movilidad impuestas por el gobierno y el bajo nivel de digitalización de las empresas.

La combinación de estos factores no permitía a los locales comerciales ofrecer otra forma transaccional que no sea el movimiento de las personas hacia dichos establecimientos. En América Latina, sectores económicos donde las empresas percibieron incrementos en sus ingresos fueron construcción, agricultura, silvicultura y pesca y actividades profesionales, científicas y técnicas<sup>3</sup>. Esto, debido a la naturaleza de sus actividades o

**3:** Para obtener estos sectores, se excluyeron aquellos donde más disminuyó el ingreso.

por la posibilidad de un rápido ajuste a la digitalización y al teletrabajo. Analizando país a país, se encontraron diferencias en los patrones de comportamiento, donde se tiene a México como el país con mayor proporción de empresas que percibieron disminuciones de ingresos, y a Argentina como el que tiene una menor proporción (Ver Figura 6).

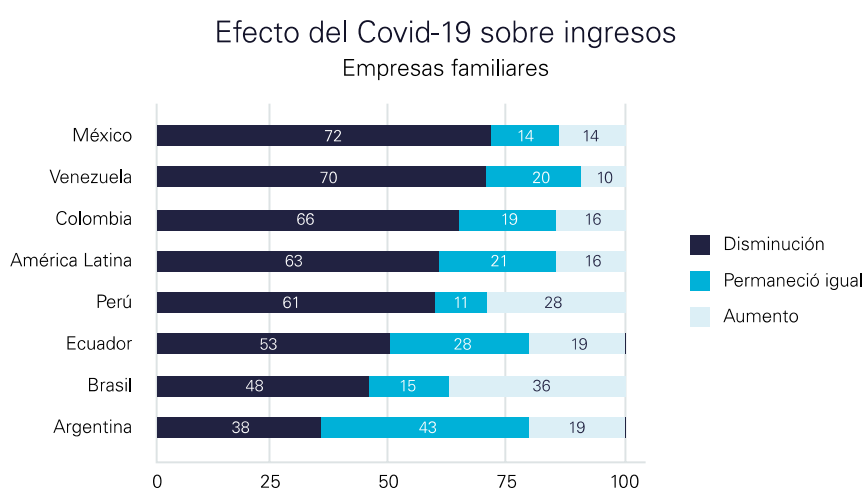


Figura 6: Efecto sobre los ingresos - Por país de América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

En la mayoría de los países coinciden los sectores más afectados por la pandemia, por ejemplo, entre los principales se encuentran manufactura, ventas al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores, y otras actividades de servicio. Ciertos países tienen otros sectores específicos que se han visto afectados, como Argentina con actividades de alojamiento y servicio de comidas, y agricultura, silvicultura y pesca; Brasil y Colombia con actividades profesionales, científicas y técnicas; México con actividades de servicios administrativos y de apoyo; y Perú con diversos sectores como agricultura, actividades de atención a la salud humana y actividades Inmobiliarias.

En cuanto al efecto sobre el empleo, se observa una diferencia mayor al comparar Ecuador con América Latina. Analizando el número de empleados que tenían las empresas antes y después de la pandemia, se observa que en Ecuador la fuerza de trabajo se redujo en un 13% aproximadamente, porcentaje muy superior al promedio de las empresas de América Latina, que presentó una reducción del 4%. A nivel global, en cambio, se observó una reducción que alcanzó el 8.56%.

Aunque el estudio no se basa en una muestra representativa de empresas por país, la reducción en el número de empleados en las empresas familiares coincide con las estadísticas oficiales de Ecuador, donde aproximadamente un 83% de la fuerza laboral se encontraba desempleada. Además, tomando en consideración la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del 2020<sup>4</sup>, la tasa de empleo bruto cayó (entre junio del 2019 y junio del 2020) en 11.1 puntos porcentuales, ubicándose en 52.8%. Esto quiere decir que se registraron 643.420 nuevos desempleados en el país (Esteves, 2020).

Estas cifras concuerdan con las de la región, donde según la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021), para finales del 2020, la tasa promedio de empleo en América Latina cayó desde un 57.4% hasta un 51.7%, reducción que equivale aproximadamente a 26 millones de empleos perdidos.

Al mirar el desglose por nación, Perú es el país de América Latina con mayor reducción del

### Cambio en el número de empleados Antes vs Después

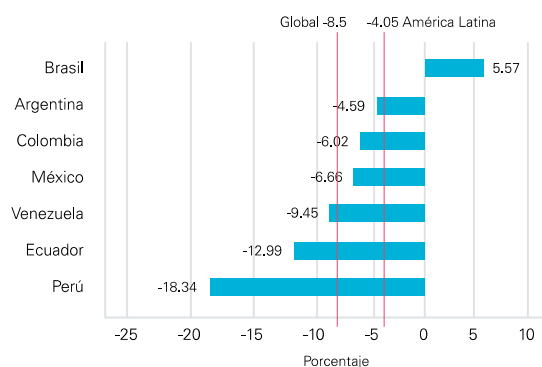


Figura 7: Cambio en el número de empleados - Por país de América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

empleo. Entre los países donde se registró una reducción más moderada, se encuentran Argentina y Colombia; Brasil fue la única nación donde se observó un aumento de la fuerza laboral del 5.57% como se muestra en la Figura 7.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) documenta, en su reporte de Políticas Sociales en respuesta al Coronavirus, las medidas que fueron tomadas por los países para proteger la salud de los empleados y preservar fuentes de trabajo evitando así que la situación se agrave.

En Ecuador, Perú, y Colombia se impulsó el teletrabajo. En otros países como Argentina y Perú se otorgaron licencias con goce de sueldo. En Brasil, Colombia y Perú se dieron facilidades para el pago de impuestos de empleadores y pagos a la seguridad social. Finalmente, en todos los países de la región se ofrecieron líneas de crédito destinadas a las empresas más afectadas. Estos temas, para las empresas familiares, se discuten en mayor detalle en la siguiente sección.

<sup>4</sup>: Por las restricciones de movilidad, esta encuesta fue realizada telefónicamente entre mayo y junio del 2020.

## Testimonios de Empresarios



- Caterina Costa  
Presidenta de Poligrup S.A.

### ¿Qué tipo de acciones les tocó tomar durante el año 2020 para impulsar sus negocios en el marco de la pandemia?

Apenas se decretó el estado de excepción, Poligrup se acogió a las disposiciones gubernamentales que implicaban que la empresa tuviera que suspender totalmente sus actividades administrativas y, parcialmente, las operativas de acuerdo con las necesidades y realidades de cada área. Esto significó que las líneas de producción se mantuvieron operativas de acuerdo con el protocolo de seguridad que se implementó en la empresa.

Los esfuerzos y el compromiso de todo el personal permitieron sostener la actividad comercial de la compañía, logrando al final, superar no sólo las expectativas del año, sino los resultados del 2019. Probablemente, esto se debió a las unidades de negocio que se han establecido, las más importantes vinculadas a los sectores exportadores y de alimentos.

Todo esto, no obstó para también buscar apoyar a los más necesitados, involucrándose la empresa en los esfuerzos que hizo el Banco de Alimentos Diakonía con el colectivo “Juntos Alimentamos más personas” y llevar alimentos a decenas de familias en la Parroquia de Manglaralto en la Provincia de Santa Elena, en alianza con su Diócesis, la Fundación Santa María del Fiat y la Comuna de Olón. Así mismo, reforzó sus actividades



con la Fundación Niños con Futuro que atiende, a través de su unidad educativa, a 400 niños y jóvenes en situación de riesgo, sosteniendo sus eventos para recaudación de fondos.

### **¿En qué medida el liderar empresas familiares fue una ventaja o una desventaja ante la situación?**

Creo que la empresa familiar puede lograr una reacción más rápida en la búsqueda de soluciones a las situaciones que se presentaban por efecto de la pandemia, tanto para superar los problemas propios como para atender las necesidades vinculadas a la responsabilidad social empresarial.

Las relaciones afectivas de la familia entre sí y con sus colaboradores, hicieron que de forma empática se atiendan los casos de forma directa tanto durante la etapa sanitaria más dura, así como resaltando los valores que se requerían para superarla como la resiliencia y la solidaridad.

En el marco de las necesidades empresariales, la visión de largo plazo motivó a reforzar proyectos que se estaban postergando en temas tecnológicos, razón por la cual se emprendió alianzas para la implementación de sistemas

aprovechando su ofimática para apoyar el teletrabajo y los sistemas virtuales para las reuniones de equipos de trabajo. En esta línea, en el mes de septiembre 2020, se decidió la contratación de un consultor que apoye para la revisión de los flujos productivos y las cadenas de costos de cada unidad. Por último, también se aprovechó para cambiar de sistema transaccional, llegando a un entendimiento con una empresa para implementar el SAP en todas las áreas de la compañía. Fue como que llegara a la compañía la Cuarta Revolución Industrial, forzados por las realidades del momento.

Seguramente, la visión de la empresa con enfoque a las futuras generaciones de la familia hizo que nunca se pierda el optimismo, la ilusión y el entusiasmo a pesar de la dureza de la pandemia, la cual se llevó, inclusive a nuestro Presidente fundador.

La fe que tiene la familia en Dios, la cual se transmite a los colaboradores, ha permitido entender que sus caminos son perfectos y que siempre busca lo mejor para sus hijos más queridos. Se ha ofrecido a los trabajadores mantener los proyectos y los sueños de quien hoy ya no nos acompaña por efectos del Covid-19; y ellos, han respondido a la familia con más compromiso y apoyo.

## Respuesta y ayudas del gobierno

En muchos países al inicio de la pandemia, los gobiernos se organizaron para responder y atender necesidades urgentes de empresas, específicamente para proveer liquidez, postergar plazos de pagos, flexibilizar aspectos laborales, entre otros; orientando las ayudas con mayor énfasis a empresas de menor tamaño. En esta sección del estudio, se consultó a las empresas familiares acerca de las ayudas a las que pudieron acceder y al grado de satisfacción que tuvieron con la respuesta de sus respectivos gobiernos ante la crisis.

Aproximadamente más de la mitad de la muestra de empresas familiares en América Latina no accedió a ninguna ayuda de los gobiernos, un 30% de las empresas logró acceder a una y un 16% pudo obtener dos o más de dos. Por el lado de las empresas ecuatorianas, estas proporciones registran pequeños cambios, existiendo un mayor porcentaje de empresas que no recibieron ayudas, como se muestra en las Figuras 8.a y 8.b.

Ayudas recibidas por el Gobierno - América Latina

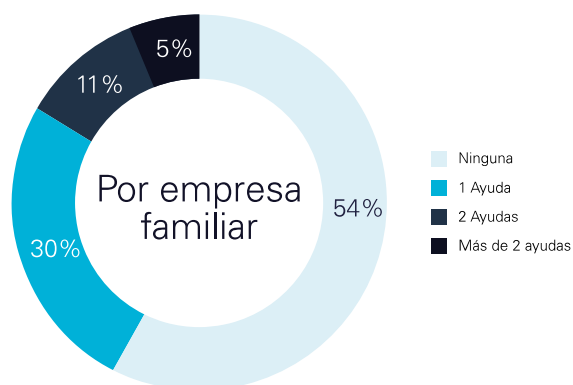


Figura 8.a: Número de ayudas recibidas del gobierno - América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Ayudas recibidas por el Gobierno - Ecuador

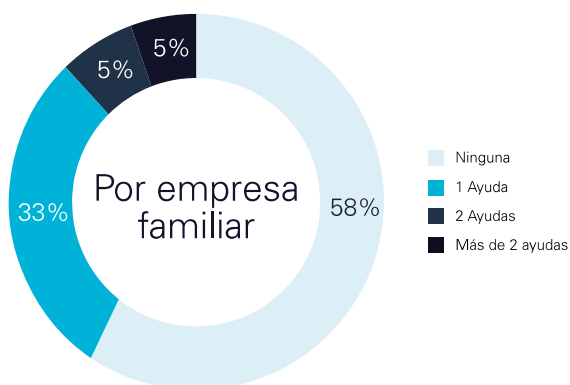


Figura 8.b: Número de ayudas recibidas del gobierno - Ecuador.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Como se muestra en la Figura 9, Ecuador se encuentra en el grupo de países donde un menor porcentaje de empresas recibió ayudas del gobierno (42%, promedio de 1.44 ayudas por empresa<sup>5</sup>), acompañado de México y Venezuela (24% y 23%, respectivamente) con promedios de ayudas de 1 y 1.23 por empresa. Estos países estuvieron muy alejados de otros como Perú y Colombia, que tuvieron mayor porcentaje de empresas apoyadas (89% y 79%, respectivamente) y mejores promedios de ayudas con 1.69 y 1.70 por empresa.

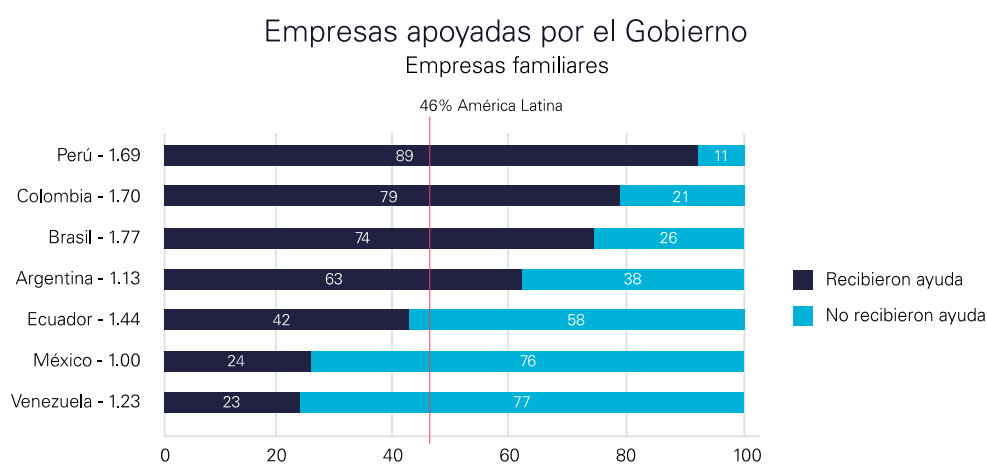


Figura 9: Proporción de empresas apoyadas por el gobierno - Por país de América Latina.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global  
 Consortiumy KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

Dentro del tipo de ayuda que recibieron las empresas familiares de América Latina, la más importante fue el subsidio al salario para evitar despidos de trabajadores, con 46% de beneficiarias; en Ecuador accedieron a este subsidio aproximadamente el 42% de las empresas. Otras ayudas brindadas por parte del

gobierno en ambas muestras fueron un subsidio para la implementación del teletrabajo y ciertas ayudas financieras en forma de créditos o créditos blandos, pero estas llegaron a una menor cantidad de empresas.

En el Ecuador la principal ayuda del gobierno llegó a través del

programa ReactívatE Ecuador, el cual buscó proporcionar créditos a las micro, pequeñas, y medianas empresas (MiPymes), para que estas cubrieran los gastos de nómina y otros diferentes costos operativos. El programa fue financiado con fondos (más de USD 1000 millones) otorgados por organismos externos,

<sup>5</sup>: El promedio de ayudas se calcula en base a las empresas que accedieron a por lo menos una ayuda.

como el Banco Mundial y la Corporación para el Desarrollo de los Estados Unidos (DFC) y fueron canalizados a través de diferentes instituciones financieras del país como la Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico y otros bancos privados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

En línea con el alto porcentaje de empresas que no accedió a las ayudas otorgadas por el gobierno, los resultados reflejan que un 67% de las empresas de la región se encuentran insatisfechas o muy insatisfechas con la respuesta que sus gobiernos tuvieron para la crisis, mientras un 19% de empresas han mostrado estar satisfechas o muy satisfechas con las medidas tomadas (Ver Figura 10).

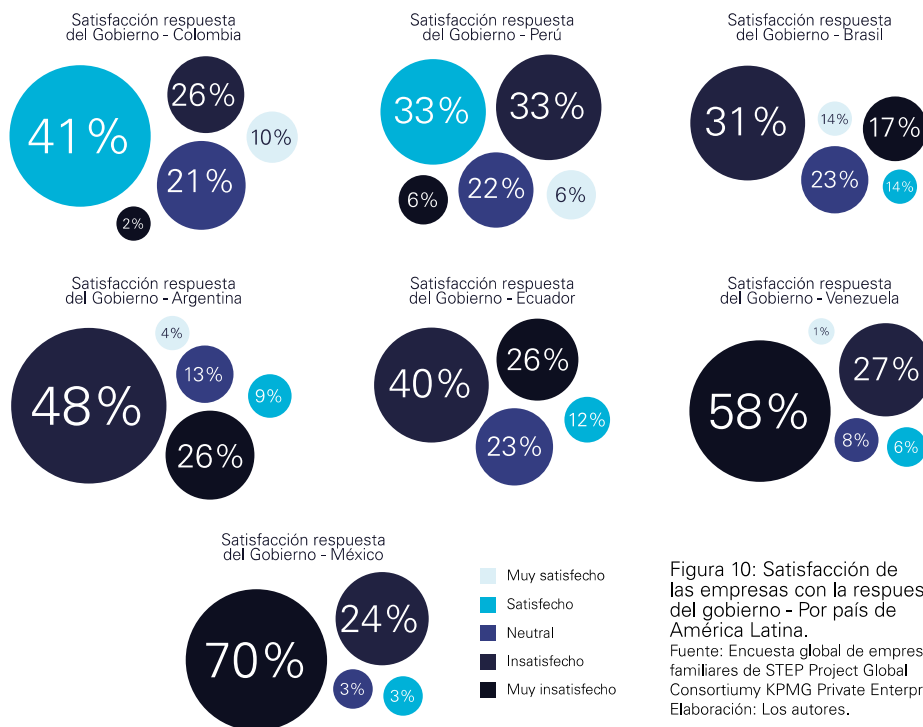


Figura 10: Satisfacción de las empresas con la respuesta del gobierno - Por país de América Latina.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

A pesar del malestar general hacia las diferentes medidas y respuestas de los gobiernos de cada país, se puede identificar algunas tendencias específicas, por ejemplo, México y Venezuela son los países donde se observó mayor disconformidad, con el 70% y 58% de empresas muy insatisfechas respectivamente. Esto complementa la imagen de dichos países, como aquellos que menos ayudas brindaron a las empresas y por lo tanto más insatisfacción presentaron. En el otro extremo, Colombia y Perú ratifican su posición como los países que mejor manejaron la crisis, ya que un 51% y 39% de las empresas familiares manifestaron estar satisfechas o muy satisfechas con la respuesta brindada.

## Testimonios de Empresarios



- Econ. Vicente Wong

Vicepresidente Ejecutivo  
de Reybanpac

### ¿Qué tipo de acciones tomaron durante el año 2021 para impulsar sus negocios en el marco de la pandemia?

La situación general en el sector bananero y de exportación es compleja debido al alza de costos y problemas logísticos, sin embargo, como toda empresa, debemos siempre buscar recursos y estrategias para afrontar este tipo de circunstancias. En una situación tan extrema como la que vivimos, lo más importante fue pensar en la vida de nuestros colaboradores y en la de nuestra familia. Una vez que aseguramos esto, comenzamos a pensar en cómo precautelar sus plazas de trabajo y su bioseguridad, para luego pensar en los compromisos adquiridos. La suma de esto nos dio la fuerza para sobrepasar la tremenda crisis que vivimos. Ahora que lo peor ya pasó, podemos decir que hemos salido fortalecidos y agradecidos con Dios, ya que la fe y esperanza permite enfrentar hasta lo que parecía imposible.

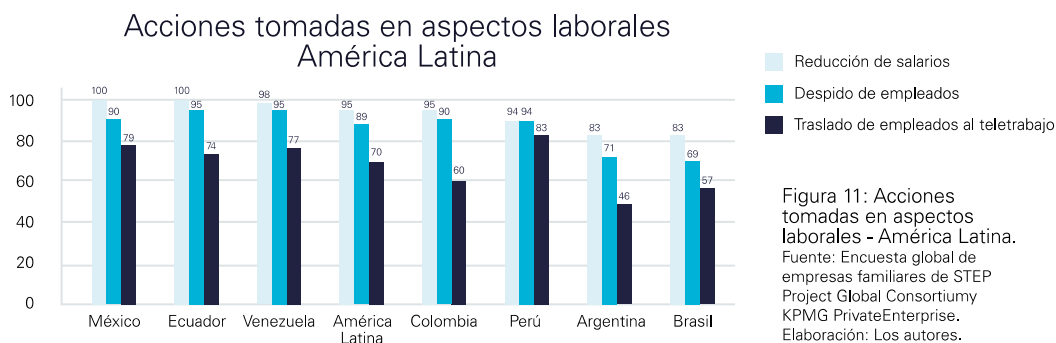
Recientemente, hemos trabajado en la diversificación de nuestra cartera de clientes a nivel global. Un ejemplo, es que hemos puesto la mirada en desarrollarnos en el mercado norteamericano con la creación de una división enfocada a ello. También estamos explorando alternativas de desarrollo de productos que agreguen valor a nuestros clientes. Por otra parte, sabemos la importancia que tiene la sostenibilidad tanto para clientes como para los consumidores. Y el ofrecer un producto social y ambientalmente responsable es parte de nuestra fortaleza comercial. Gracias a esto, en el 2021 obtuvimos la certificación carbono neutral, que se suma a las ya obtenidas en el plano social.

## Acciones tomadas ante el Covid-19

La emergencia sanitaria también llevó a las empresas a responder de forma rápida, buscando su propia supervivencia y la seguridad de las familias empresarias y sus trabajadores. En esta sección se hace referencia a las múltiples medidas adoptadas con este fin, esperando identificar algunos patrones en el comportamiento de las empresas en Ecuador y en América Latina.

El primer grupo de acciones hace referencia a aspectos laborales como reducción de jornadas, empleados y salario, cambio a modalidad de teletrabajo y compensación de

ejecutivos. El 100% de las empresas familiares en todos los países tuvieron reducciones en el horario de trabajo. Por encima del 90% de los casos, en países como Venezuela, Colombia, México y Perú se acompañó esta medida con reducciones en el salario de los empleados, mientras que solo un 83% de las empresas utilizaron esta reducción en Argentina y Brasil. En estos países (Argentina y Brasil) la reducción de empleo (despidos) se utilizó por un 70% de las empresas familiares, mientras que en los demás países bordeó el 90% de los casos (Ver Figura 11).



En Ecuador, el 100% de las empresas familiares redujo tanto el horario de trabajo como el salario de los trabajadores, mientras que un 95% de estas tuvieron que recurrir al despido de empleados. De la mano de la reducción de salario y de la jornada laboral, vino el movimiento hacia un entorno remoto (teletrabajo) por aproximadamente un 74% de las empresas familiares. Esta última medida también fue adoptada por aproximadamente un 70% de las empresas familiares de América Latina. Para las empresas ecuatorianas, las más

antiguas fueron aquellas que más utilizaron el teletrabajo y la congelación de contrataciones. Además, estas empresas fueron más proclives a reducir el salario de los altos ejecutivos.

Finalmente, en las empresas de América Latina, un 47% consideró tipos alternativos de compensación por incentivos y un 35% redujo "el pago de los ejecutivos". En el caso de Ecuador, estos porcentajes fueron mayores, con un 58% y 49%, para cada medida respectivamente (Ver Figura 12).

### Acciones tomadas en aspectos ejecutivos América Latina

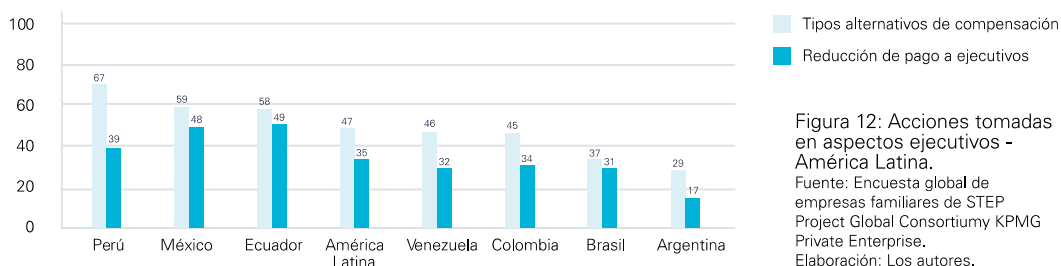


Figura 12: Acciones tomadas en aspectos ejecutivos - América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Otro grupo de acciones que se puede apreciar en los resultados son las correspondientes a la decisión de cierre temporal o definitivo de actividades (Ver Figura 13). Del grupo incluido en el estudio, aproximadamente un 24% tuvo que cerrar temporalmente su negocio durante la pandemia, mientras que un 17% terminó sus actividades de forma definitiva. Para Ecuador, el porcentaje de empresas familiares que cerraron temporalmente las actividades fue mayor (35%), mientras que el 15% de empresas enfrentó un cierre definitivo como resultado de la emergencia sanitaria.

Un tercer grupo de acciones corresponde a ajustes en sus gastos, que se dio en menor grado en las empresas familiares de América Latina y de Ecuador. Entre estos gastos, constan reducciones de inventario, gastos de marketing, de oficina, aplazamiento de inversiones en R+D, finalización de contratos de alquileres o diferimiento en el pago de alquileres. La reducción de gastos se utilizó, principalmente, en las empresas con edades entre los 16 y los 30 años.

Se analizó también diferencias entre las acciones según el grupo generacional en el liderazgo de las empresas. No se observan diferencias marcadas en acciones entre los grupos generacionales; esto es, ambos

grupos tomaron medidas similares en temas de reducción de horarios, salario, despido de empleados, pago de incentivos alternativos, y reducción de ejecutivos. Además, el número de empresas que cerraron tanto temporal como permanentemente fue muy similar.

En el caso de Ecuador, tanto las empresas manejadas por miembros de la primera generación (o fundador), como aquellas manejadas por generaciones posteriores (2da generación+), utilizaron de forma similar la reducción en el horario de trabajo y reducciones a los salarios, despido de trabajadores y otorgamiento de licencias. Sin embargo, las empresas de segunda generación+ recurrieron a poner empleados en teletrabajo y congelaron todas las contrataciones en mayor medida que las empresas manejadas directamente por su fundador (primera generación). Además, estas empresas (segunda generación+) recurrieron a mayores diferimientos o reducciones del salario de los ejecutivos. En contraste con lo que sucedió en el resto de América Latina, las empresas ecuatorianas de primera generación fueron más reacias a cerrar sus negocios, ya que menos empresas manejadas por sus fundadores cerraron sus negocios de manera temporal e inclusive tuvieron menos cierres permanentes o definitivos.

### Acciones tomadas en relación a los cierres América Latina

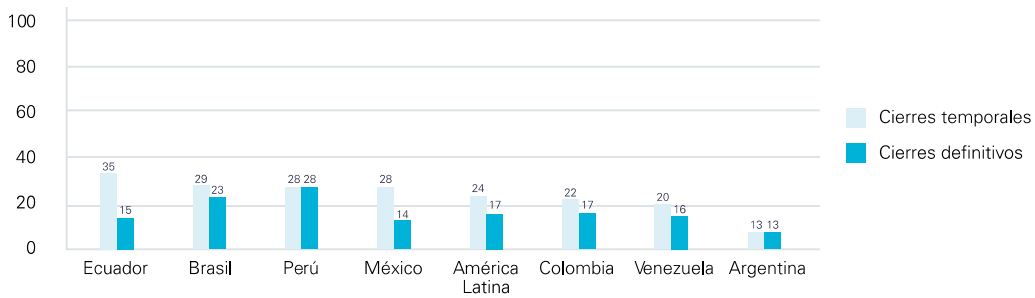


Figura 13: Acciones tomadas en relación a los cierres - América Latina.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

## Direccionamiento estratégico

Las acciones de direccionamiento estratégico en empresas familiares durante la pandemia también fueron materia de análisis. Básicamente, se exploraron las acciones estratégicas en cuanto a generación de soluciones antes la crisis, iniciativas de responsabilidad social, decisiones oportunas, la actitud hacia alianzas con *stakeholders*, el manejo de su liquidez, entre otras.

En general, las empresas familiares de América Latina trataron de generar e invertir en nuevas ideas de productos que contaran con alta demanda durante la crisis, les prestaron una mayor atención a aquellas ideas cuya implementación fuera rápida y económica, pero hubo muy poca inversión para la creación de nuevas start-ups.

Específicamente, las empresas familiares de Ecuador, Colombia, y Perú estuvieron comprometidas de forma muy similar en

el direccionamiento estratégico durante la pandemia, especialmente en estrategias dirigidas al pivoteo de productos y de responsabilidad social; es decir, trataron de transformar sus productos o inclusive llegar a desarrollar nuevos productos que pudieran permitirles obtener ingresos durante la crisis. En algunos casos, estos productos fueron desarrollados gracias a ideas propuestas por nuevas generaciones de miembros de la familia.

Además, en este grupo de países se buscó —exhaustivamente— cómo extenderse hacia otros mercados que se encontraran activos durante la pandemia.

Las asociaciones con proveedores, consumidores y otros actores del ambiente empresarial fueron aceptadas con generalidad en las empresas familiares de América Latina. Los resultados muestran que el 40% de estas empresas estuvieron de acuerdo en aliarse



con otros actores (clientes, proveedores y otras compañías) para proporcionar bienes que pudieran generar ingresos. Particularmente, permitieron a las empresas familiares de Colombia, Perú, Brasil y Venezuela proveer bienes y servicios considerados necesarios durante la crisis del Covid-19.

En temas de apoyo a la comunidad, en promedio, las empresas familiares en América Latina han mostrado una leve predisposición, destacando una actitud favorable al producir voluntariamente bienes y servicios que no generaban ingresos, pero que la comunidad necesitaba durante la emergencia. Sin embargo, en la disposición de prestar el capital físico y humano, las opiniones se encuentran divididas. De igual manera se observan diferencias en las respuestas por generación y por antigüedad de la empresa.

A las empresas de Ecuador se unen las de otros países como Brasil, Colombia y Perú, que demostraron un gran sentido de responsabilidad social y comunitaria durante la crisis. En estos países la mayoría de las empresas familiares manifestaron haber producido bienes/servicios que no generaban ingresos, pero que fueron necesarios para la comunidad. Así mismo, algunas pusieron a disposición los recursos tanto humanos como físicos para ayudar a la sociedad. (Ver Figura 14)

Otros, como Argentina y Venezuela, en cambio, mostraron un menor compromiso con estrategias de ayuda social. En México, particularmente, no se pudo obtener una posición clara de las empresas familiares, en este tipo de estrategias.

En general, las empresas familiares de América Latina se mostraron muy proactivas durante

la emergencia, ya que descartaron la opción de esperar y observar cómo se desarrollaba la situación. Más bien, la mayoría de los países tomaron el tiempo de inactividad como una oportunidad para reorganizar sus procesos y esperar a que los mercados puedan reabrir. En algunos países, las empresas familiares se mostraron menos aversas al riesgo que en otros; por ejemplo: en Argentina, Colombia y Venezuela se reportaron manejos más arriesgados de los gastos de efectivo y se asignaron recursos para el lanzamiento de nuevos productos. En Ecuador, se pudo observar que a medida que aumentaba la edad de la empresa, su estrategia se volvía más cautelosa.

Las empresas de primera generación de Brasil y Perú fueron más precavidas con el empleo de estos gastos. En el caso de Argentina, Colombia y Perú denotaron una menor aversión al riesgo en el manejo de los gastos de efectivo. En contraste, las empresas de segunda generación+ de países como Brasil, Colombia y México tuvieron un mayor cuidado con estos gastos. En el caso de Ecuador no se pudieron observar diferencias en posturas hacia este tipo de estrategia por parte de los grupos generacionales.

Finalmente, ambos grupos generacionales mostraron compromisos parecidos en las principales estrategias de pivoteo, es decir tuvieron similitudes en la búsqueda de nuevos productos/servicios, desarrollo de bienes de alta demanda, búsqueda de extensión de capacidades actuales hacia otros mercados y la promoción de ideas desde otras generaciones de miembros de la familia.

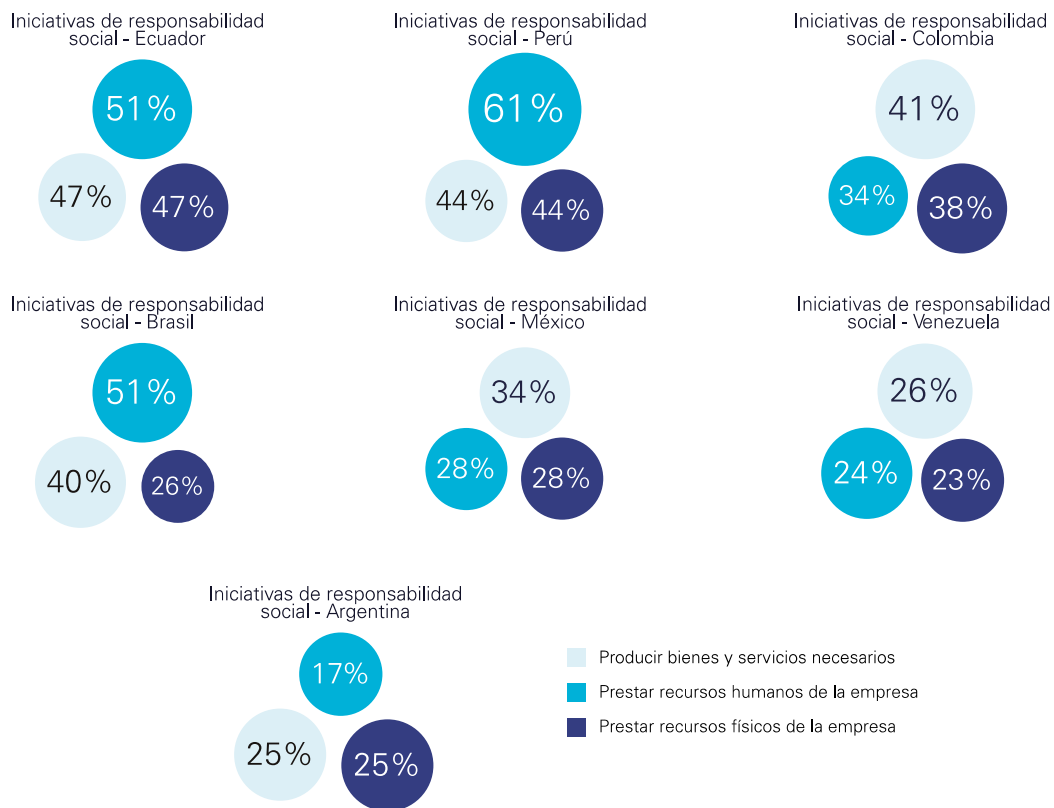


Figura 14: Iniciativas de responsabilidad social - Por país de América Latina.  
 Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
 Elaboración: Los autores.

**Nota:** Los totales de los gráficos no suman 100% porque las opciones de respuesta no son excluyentes.

## Testimonios de Empresarios



### - Carlos Cueva

Presidente del Directorio  
del Grupo Difare S.A.

¿Cómo su empresa logró actuar y dar respuesta para aprovechar las oportunidades que surgieron en la crisis de la pandemia? En ese contexto, ¿qué ventajas podría destacar por el hecho de ser una empresa familiar?

La pandemia posiblemente trajo la peor enfermedad que ha existido hasta ahora, ya que no podíamos contagiar todos y los médicos no sabían cómo manejar la situación porque cada caso reaccionaba de forma diferente.

Debido a que nosotros somos distribuidores de productos farmacéuticos teníamos que actuar con mayor agilidad y diligencia. Recuerdo que estaba en casa con mi esposa y recibía llamadas continuas de contactos necesitando medicinas, alcohol, mascarillas, de todo. A pesar de esto, tratamos de servir de la mejor forma posible y logramos ayudar a todos direccionando y haciendo que se despache desde nuestras farmacias.

En el exterior se daban otras preocupaciones: como el mantener las farmacias abiertas, transportar al personal (alrededor de 1800 personas), en la bodega se debían realizar otros procesos como el despachar y recibir mercaderías, etc. Siempre trabajamos en horarios extendidos.

En esos momentos no nos preocupaba mucho el obtener ganancias, sino más bien el ser vir. Cuando logramos superar la etapa más crítica nos dimos cuenta de que se había vendido mucho más en marzo y abril, que en meses anteriores.

Participé en dos fideicomisos el del Ab. Jaime Nebot (Guayaquil Sin Covid) y el del presidente Guillermo Lasso (Salvar Vidas). Un coordinador logístico como nuestra empresa fue clave, ya que

recibíamos productos de cualquier parte del mundo y los entregábamos en todo el país. Por ejemplo: se importó un producto específico de la India que venía en un envase plástico de 500 tabletas, además de otros como la Hidroxicloroquina.

Creemos que la clave fue pensar en cómo ayudar. Mis tres hijos trabajan en la empresa, y cada uno reaccionó fuertemente desde sus respectivos puestos. Por ejemplo: el CEO estuvo organizando el trabajo, comprando productos no usuales, otros en el tema logístico. Pero siempre tratamos de no preocuparnos por el tema de las ganancias. Posteriormente el presidente me pidió que

apoye en la organización, compra y el proceso de vacunación. Se pudieron conseguir en aproximadamente 3 meses, 13 millones de vacunas adicionales; y el gobierno anterior dejó 20 millones que aún están arribando al país. También, nosotros nos encargamos de comunicar y organizar el proceso de vacunación en las empresas. Gracias a los esfuerzos colectivos, como país pudimos lograr un récord mundial.

Se dio un trabajo excelente gracias a nuestra empresa familiar que pudo funcionar con mucha más fuerza. Nuestros trabajadores reaccionaron de manera fantástica. Teníamos a gente ordinaria haciendo cosas extraordinarias.

## Capacidades y resiliencia

La última sección de la encuesta indaga sobre las capacidades de la empresa como su capital humano y social, y la resiliencia empresarial y familiar mostrada durante la crisis<sup>6</sup>. Estas capacidades se caracterizan en función del grupo generacional al mando de la empresa familiar y de su antigüedad, para aquellas empresas localizadas en Ecuador y otros países de América Latina.

Como se muestra en las Figuras 15.a y 15.b, la mayoría de las empresas pertenecientes a los dos grupos generacionales han coincidido en las capacidades que demostraron los miembros

de familia al enfrentar la crisis. En América Latina, las empresas de primera generación de Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela confían en la capacidad de los miembros para resolver problemas. Además, consideran que son brillantes y creativos para generar soluciones y adaptarse a la nueva normalidad.

En contraste, las empresas del grupo de segunda generación+ de Argentina, Colombia y Venezuela tienen ciertos desacuerdos sobre la capacidad de los miembros de la familia para solucionar los problemas que se generaron en la crisis.

### Capacidades de los miembros familiares

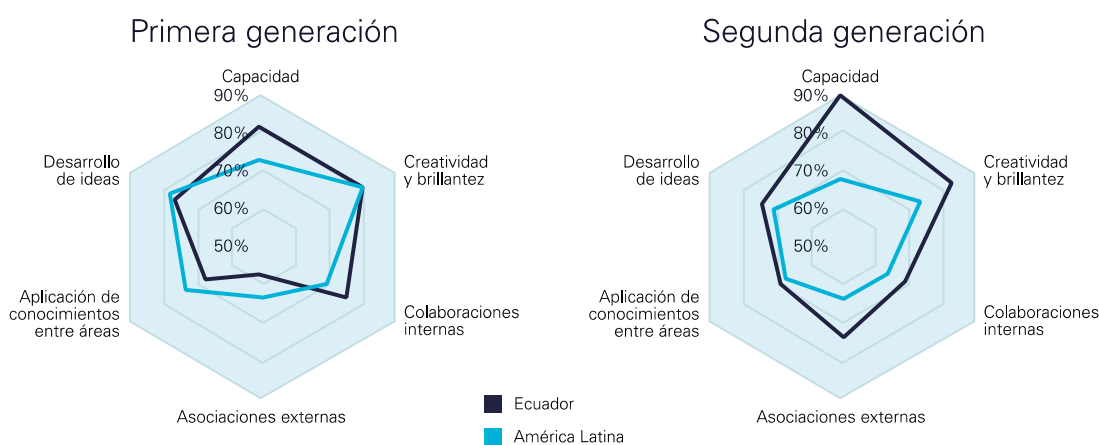


Figura 15.a: Grado de acuerdo de las capacidades (propias y de asociación) de los miembros de la familia para enfrentar la disrupción - Primera generación.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

Figura 15.b: Grado de acuerdo de las capacidades (propias y de asociación) de los miembros de la familia para enfrentar la disrupción - Segunda generación+.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

**6:** Para analizar la resiliencia se utilizaron como referencia las medidas desarrolladas por Lee, Vargo, & Seville (2013), adaptadas a la situación del Covid-19.

Los miembros de las familias mostraron fortalezas en su capacidad para establecer asociaciones internas y para colaborar en el diagnóstico o la resolución de problemas, especialmente en empresas de primera generación de Brasil, México y Perú.

Se da lo contrario en el grupo de segunda generación+, ya que estas empresas consideran que los miembros de la familia no siempre poseen todas las habilidades requeridas. Por ejemplo: en Argentina, Colombia y Venezuela las empresas consideran que sus asociaciones internas no son lo suficientemente fuertes. Por su parte, Ecuador es el único país donde empresas de este grupo generacional exhiben fortalezas en asociaciones con actores externos como clientes, proveedores y otras empresas, con la finalidad de desarrollar soluciones a la crisis.

Además, se puede notar que las empresas ecuatorianas —indistintamente de su antigüedad— creen que los miembros de sus familias poseen habilidades para responder a los desafíos, creatividad y flexibilidad para adaptarse a la nueva normalidad y capacidad para generar ideas con la finalidad de sobrellevar los desafíos del Covid-19. En contraste,

se evidenciaron diferencias entre las empresas en diferentes países de América Latina; mientras más antiguas las empresas, menos fortalezas se identifican en las capacidades necesarias para afrontar las secuelas de la pandemia. Las empresas en Ecuador y América Latina demostraron un alto nivel de resiliencia durante la pandemia. Algunas decisiones cruciales comúnmente requieren de la autorización de personas con mayor rango dentro de la organización; sin embargo, se evidenció que las empresas permitieron que, de forma ágil, las personas de menor rango, pero igualmente hábiles pudieran tomarlas.

Adicionalmente, el manejo de información fue muy importante para las empresas familiares, ya que —en la mayoría de los países— se buscó que los empleados contaran siempre, y bajo diferentes formatos, con la información necesaria para responder a la crisis (Ver Figuras 16.a y 16.b).

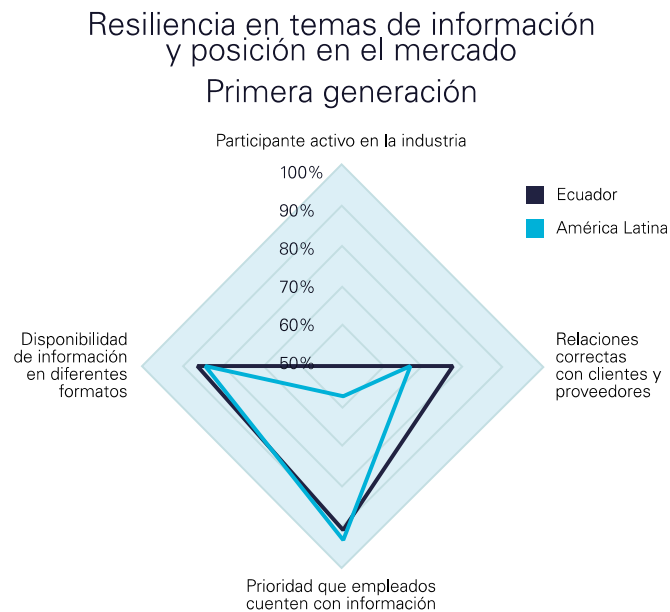


Figura 16.a: Grado de acuerdo en resiliencia en temas relacionados a la información y posición en el mercado - Primera generación.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

## Resiliencia en temas de información y posición en el mercado Segunda generación

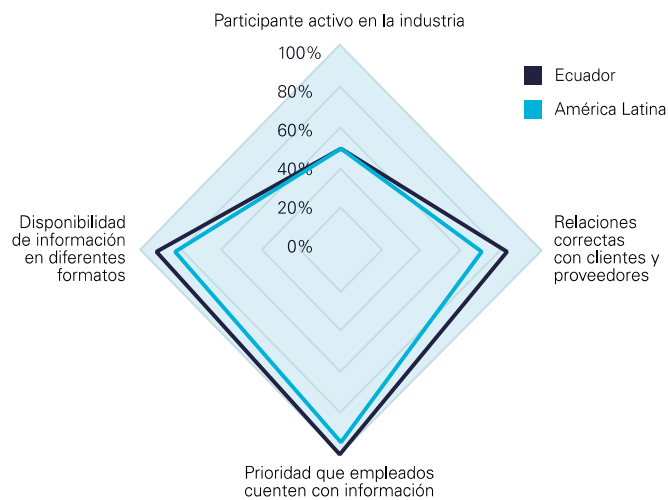


Figura 16.b: Grado de acuerdo en resiliencia en temas relacionados a la información y posición en el mercado - Segunda generación+.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP  
Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

El punto más débil de la caracterización de resiliencia en las empresas de América Latina y Ecuador se dio en que estas no necesariamente se consideran participantes activas de la industria y, por lo tanto, se podrían llegar a presentar problemas en una futura recuperación post pandemia.

Donde se observaron fortalezas interesantes fue en la calidad de las relaciones y alianzas que tienen las diferentes empresas familiares con sus proveedores. Este tipo de relaciones son necesarias para dar impulso a la recuperación económica en las empresas ecuatorianas.

En algunos países como Brasil, Ecuador y Perú, las compañías manifestaron que se encontraban preparadas y pudieron responder rápidamente a la crisis; en contraste con Argentina, Colombia y Venezuela donde se manifestó en promedio la percepción de un menor nivel de preparación. Otros comportamientos resilientes fueron el aprendizaje diario en la resolución de problemas y la utilización de diversas habilidades y conocimientos para no dejarse vencer por la pandemia; estos comportamientos fueron especialmente demostrados por las empresas de primera generación (Ver Figuras 17a y 17b).

### Resiliencia de los trabajadores de empresas Primera generación

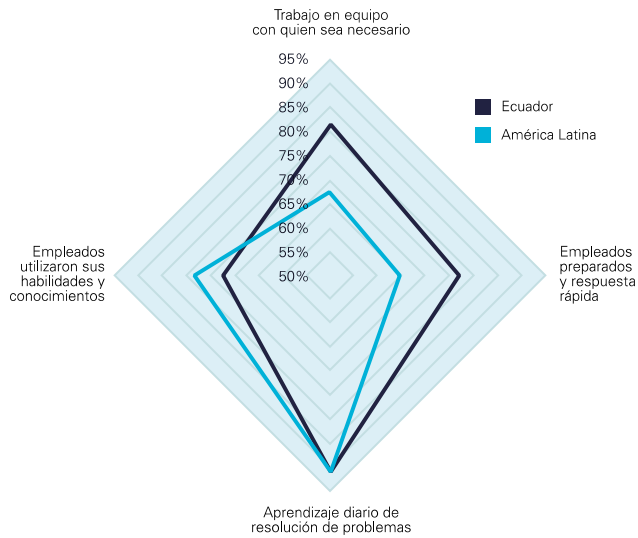


Figura 17.a: Grado de acuerdo de resiliencia de los trabajadores - Primera generación.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.

### Resiliencia de los trabajadores de empresas Segunda generación

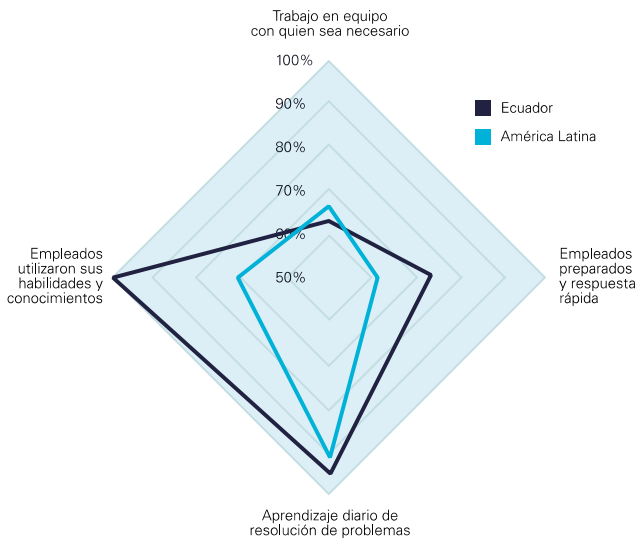


Figura 17.b: Grado de acuerdo de resiliencia de los trabajadores - Segunda generación+.  
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise.  
Elaboración: Los autores.



Analizando al equipo de liderazgo de las empresas, se notó que los directivos tuvieron actitudes muy resilientes, en temas de manejo de la carga de trabajo, liderazgo, motivación activa, disponibilidad hacia los empleados, e incluso en la toma de decisiones, donde se evidenció una respuesta rápida ante decisiones difíciles (Ver Figuras 18.a y 18.b).

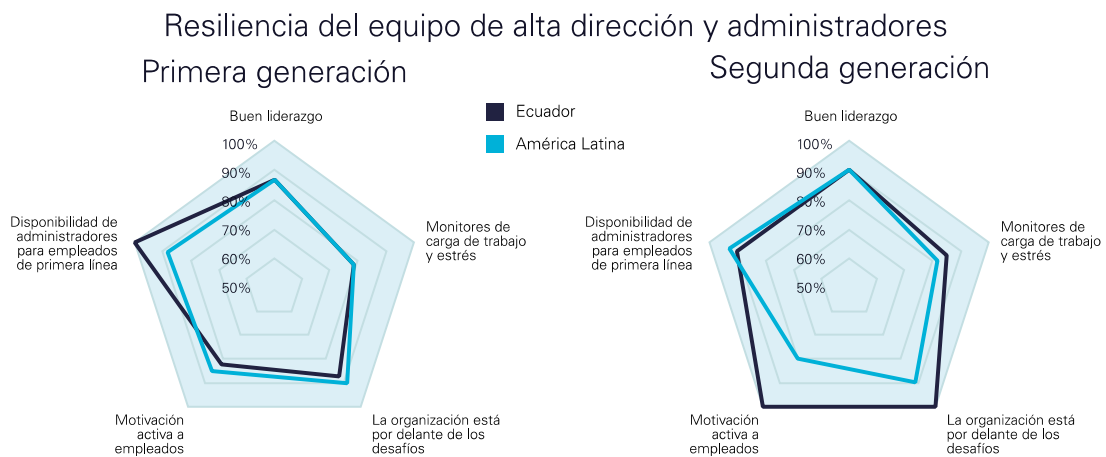


Figura 18.a: Grado de acuerdo de resiliencia del equipo del alta dirección y administradores - Primera generación.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise. Elaboración: Los autores.

Figura 18.b: Grado de acuerdo de resiliencia del equipo del alta dirección y administradores - Segunda generación+.

Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise. Elaboración: Los autores.

Examinando estos elementos según la antigüedad, se puede observar que los empleados de las empresas de América Latina exhibieron un mayor nivel de resiliencia a medida que aumenta la edad de estas.

Las empresas más jóvenes y de edad mediana de América Latina, en cambio, demostraron menores capacidades de resiliencia, especialmente en la preparación y capacidad de organización de sus trabajadores. Por su parte, las empresas de Ecuador demostraron una resiliencia más amplia, ya que su grupo de trabajadores se encontraban preparados para la situación, aprendieron rápidamente y utilizaron sus conocimientos para responder a la pandemia. Con relación al equipo de alta dirección y los administradores, las empresas exhibieron un comportamiento resiliente en términos del liderazgo, motivación a empleados, monitoreo de carga de trabajo y constante disponibilidad.

Finalmente, la toma de decisiones en todos los grupos de edad de las empresas fue realizada rápidamente por las personas más capacitadas, durante los momentos apremiantes, sin distinguir entre los niveles de antigüedad de las personas dentro de la empresa. Esto sucedió tanto en Ecuador como en los otros países de América Latina.

## Testimonios de Empresarios



- Mariuxi Villacrés

Gerente de Sostenibilidad  
de Novacero S.A.

¿Cómo su capacidad de colaboración interna y externa (*networking*, asociación, alianzas, etc) contribuyó a sobrellevar la pandemia y su impacto negativo en el ámbito de la empresa durante la pandemia?

Durante los dos primeros meses, con nuestras operaciones 100% cerradas, todo nuestro esfuerzo se centró en cuidar la salud de colaboradores, familias, y clientes. Nos mantuvimos cerca de cada uno, mapeando cualquier necesidad. En cuanto a salud fuimos una de las pocas empresas privilegiadas al no haber perdido un compañero a causa de Covid-19.

Al anunciarse la suspensión de operaciones, en cuestión de horas comunicamos al 100% del personal administrativo a través de canales digitales que ya estaban implementados en la empresa. La gestión nunca se detuvo. Desarrollamos protocolos de bioseguridad y preparamos nuestras instalaciones para operar de manera segura en cuanto nos autorizaran. Durante el tiempo de pausa se avanzó mucho en proyectos de transformación tecnológica que estaban en proceso. Conformamos un comité de emergencia a nivel nacional que se reunió a diario para evaluar la situación y las prioridades.

Al cierre del 2020 nuestras ventas y resultados económicos, si bien no fueron las que originalmente se habían planteado, nos permitieron mantenernos en una excelente posición en el mercado. Lo logramos gracias a nuestra capacidad de colaboración; creando una sinergia entre áreas y definiendo prioridades, garantizando la continuidad del negocio. Mantuvimos el teletrabajo por más de un año, para aquellas posiciones que no requerían presencialidad, alcanzando altos niveles de productividad. Nuestra relación cercana y de confianza con clientes y proveedores, desarrollada a través de los años, fue clave en estos tiempos de crisis. Participamos en iniciativas de aporte a la comunidad, apoyando a organizaciones locales y sin fines de lucro para aportar con comida e implementos de primera necesidad. Una de las cosas que nos mantuvo juntos y con buen espíritu, fue una cadena de oración semanal on-line que creamos. Todos los jueves durante más de 6 meses nos juntábamos a orar juntos por nuestra salud, familias y los puestos de trabajo de todos.

Nuestra cultura fue un factor crítico que nos diferenció en la gestión con relación a otros actores de la industria. El espíritu Novacero - donde la centralidad está en las personas - la prioridad clara de que la vida es lo más importante (colaboradores familias, clientes, proveedores). Eso nos permitió salvar primero la vida de los nuestros y sus familias, y defender cada puesto de trabajo con convicción.

## Conclusiones

El objetivo de este estudio es entender cómo la crisis del Covid-19 afectó a las empresas familiares en Ecuador y América Latina, generando desafíos complejos en su gestión. Se intenta profundizar acerca de los efectos observados, las acciones emprendidas de forma emergente y estratégica, las habilidades que han desarrollado con la gestión de esta crisis inesperada y cómo se están preparando para el futuro.

En general, el panorama observado en las empresas que respondieron a la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium es desfavorable en términos de los efectos. En más del 50% de las empresas se dieron reducciones de ingresos, repercutiendo en la liquidez y como resultado se recurrió al despido de empleados, con las reducciones más drásticas en Ecuador y Perú con un 18% y 13%, respectivamente. Brasil contrastó con los otros países de la región, al registrar un aumento del número de empleados con relación a la situación antes y después de la pandemia. Este resultado es sorpresivo y marca la pauta para futuras investigaciones que busquen explicar este fenómeno.

Sumado a estos efectos negativos, la escasa respuesta de los gobiernos en temas de apoyo y programas de ayuda dificultó aún más la gestión de la crisis para las empresas. Esto se evidencia en el bajo porcentaje de ayudas recibidas por las empresas familiares de la región (46%) y en la elevada proporción de insatisfacción a la respuesta de sus gobiernos a la crisis (67%).

No obstante, las empresas familiares — haciendo uso de sus características particulares, como las capacidades de los miembros de la familia involucrados en el negocio (creatividad, brillantez y habilidades de asociación interna) y su actitud positiva y comportamiento resiliente (manejo de información y conocimientos para responder a la crisis, calidad de relaciones con proveedores, motivación a empleados y monitoreo de cargas de trabajo)— pudieron tener respuestas proactivas que les permitieron sobrevivir durante los momentos más apremiantes. Entre estas se pueden destacar el direccionamiento estratégico hacia actividades generadoras de ingreso, inversión en ideas de productos y servicios de alta demanda y la adaptación de los procesos de producción hacia mercados activos durante la pandemia.

En conclusión, las empresas familiares han demostrado que a pesar de las diversas dificultades y barreras que se presentaron durante la pandemia, lograron valerse de las habilidades socioemocionales y de la resiliencia de sus diversos equipos (miembros de la familia, trabajadores, alta dirección, etc.) para continuar con su actividad. Sin estas habilidades y características propias de la empresa familiar, no se podría haber realizado una adaptación correcta a las nuevas condiciones del mercado y muchas más empresas hubieran perecido. De ahí que se motiva a seguir estudiando con más profundidad este tipo de características y a observar con más detalle otros patrones de comportamiento y respuestas originados durante la pandemia.

## Referencias

- Amore, M. D., Quarato, F., & Pelucco, V. (2021). Family ownership during the covid-19 pandemic. Available at SSRN 3773430.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Políticas sociales en respuesta al coronavirus. Los mercados laborales de América Latina y el Caribe ante el Impacto del Covid-19*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-mercados-laborales-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-el-impacto-de-COVID-19.pdf>
- Calabrò, A., & McGinness, T. (2021). Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19 Efectos económicos y sociales*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf)
- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802-830.
- Esteves, A. (2020). El impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo de Ecuador. *Mundos Plurales-Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 7(2), 35-41.
- García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 126.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) [Conjunto de datos]*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-septiembre-2020/>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- León, J., Kurmanaev, A. (2020). Ecuador's Death Toll During Outbreak Is Among the Worst in the World. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/04/23/world/americas/ecuador-deaths-coronavirus.html>
- Leppäaho, T., & Ritala, P. (2021). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 100440.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *El Gobierno Nacional crea el nuevo crédito Reactívale Ecuador para proteger las plazas de trabajo en el país*. <https://www.finanzas.gob.ec/el-gobierno-nacional-crea-el-nuevo-credito-reactivate-ecuador-para-proteger-las-plazas-de-trabajo-en-el-pais/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *La región perdió 26 millones de empleos en un año de pandemia*. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_779116/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_779116/lang-es/index.htm)

ESPAE-ESPOL  
María Luisa Granda  
Líder STEP Ecuador  
Profesora  
mgranda@espol.edu.ec

KPMG  
Ramiro de la Calle  
Partner  
Head of Advisory  
jdelacalle@kpmg.com

<https://www.espae.edu.ec/>  
<https://www.thestepproject.org/>  
<https://www.home.kpmg/privateenterprise/>



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien se procuró que la información que se ofrece sea exacta y actual, no se puede garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

**ANEXO 17:** Investigación del Proyecto STEP de Empresas Familiares muestra los factores que están impulsando la resiliencia y la regeneración en las empresas familiares (Granda M. L., 2022)

# Investigación Del Proyecto STEP De Empresas Familiares Muestra Los Factores Que Están Impulsando La Resiliencia Y La Regeneración En Las Empresas Familiares - ESPAE Escuela De Negocios

El informe titulado **“El poder regenerador de las empresas familiares”** recoge las percepciones de 2439 CEOs y otros líderes de las principales empresas familiares en 70 países, ilustrando los elementos comunes de la empresa familiar resiliente y en evolución: una fuerte orientación emprendedora, el apego emocional a su negocio y un liderazgo ambicioso de las nuevas generaciones que buscan nuevas experiencias más allá de la empresa familiar.

María Luisa Granda, **Líder del Proyecto STEP en Ecuador y Profesora de ESPAE** destaca del informe Global de STEP Project Global Consortium: “En este reporte se habla de regeneración y resiliencia porque trata justamente acerca de cómo las empresas familiares están enfrentando los nuevos desafíos en la etapa post-covid. Observamos una mayor alineación de sus estrategias con las tecnologías digitales, e incluso se provee evidencia de que los líderes de nuevas generaciones de empresas familiares, especialmente mujeres, conocen más de digitalización, con un 39% de mujeres CEOs en la encuesta que registran altos niveles de digitalización en sus empresas, en comparación con el 32% de sus contrapartes masculinas. Para **las empresas familiares** el buen desempeño no solo viene dado por los resultados económicos sino por su capacidad de mantener y hacer crecer su capital socioemocional y en esto, la identificación e involucramiento de las **nuevas generaciones** a la

empresa es fundamental".

Los invitamos a leer este informe en el siguiente link:

[https://globaluserfiles.com/media/40495\\_273733647daa04d202342870272723fb22b032ac.pdf/o/gm-tl-01414-pe%20step%202022%20survey%20report\\_v6\\_web.pdf](https://globaluserfiles.com/media/40495_273733647daa04d202342870272723fb22b032ac.pdf/o/gm-tl-01414-pe%20step%202022%20survey%20report_v6_web.pdf)

Este estudio presenta hallazgos clave en los perfiles de las empresas familiares del mundo. Actualmente, estamos preparando el **informe de empresas familiares en Ecuador** que será **presentado en los próximos meses**.

# ANEXO 18: LEY DEL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC (H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2016)

LEXISFINDER

## LEY DEL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC

Codificación 22  
Registro Oficial Suplemento 398 de 12-ago.-2004  
Ultima modificación: 20-may.-2016  
Estado: Reformado

H. CONGRESO NACIONAL  
LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DEL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

CAPITULO I  
DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 1.-** CONCEPTO DE REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

**Art. 2.-** DEL REGISTRO.- El Registro Unico de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

Todas las instituciones, del Estado, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha institución.

**Art. 3.-** DE LA INSCRIPCION OBLIGATORIA.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Unico de Contribuyentes.

También están obligados a inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

De igual forma, están obligadas a inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes, las sociedades extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales o cualquier otra jurisdicción, que sean propietarias de bienes inmuebles en el Ecuador, aunque los mismos no generen u obtengan rentas sujetas a tributación en el Ecuador. Los notarios y registradores de la propiedad, no podrán celebrar escrituras públicas o realizar inscripciones, sin el cumplimiento previo de este requisito. El Servicio de Rentas Internas mediante resolución fijará las condiciones, obligaciones formales y excepciones para la aplicación de este inciso.

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

Si un obligado a inscribirse, no lo hiciera, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, el Director General del Servicio de Rentas Internas asignará de oficio el correspondiente número de



inscripción; sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión.

Nota: Artículo reformado por Disposición Reformatoria Cuarta de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 759 de 20 de Mayo del 2016 .

**Concordancias:**

*CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 4*

*LEY ORGANICA ELECTORAL, CODIGO DE LA DEMOCRACIA, Arts. 224*

**Art. 4.- DE LA INSCRIPCION.-** La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, según el caso, y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollan actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, el Servicio de Rentas Internas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

**Concordancias:**

*CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 41, 48, 50, 564*

*CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 2036*

*CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 27*

*LEY DE COMPAÑIAS, Arts. 5, 6*

**Art. 5.- DEL NUMERO DE REGISTRO.-** El Servicio de Rentas Internas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, antes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Para las personas naturales, que no constituyan empresas unipersonales, el número de identificación tributaria estará dado por el número de la cédula de identidad y/o ciudadanía.

**Art. 6.- DE LAS SUCURSALES Y AGENCIAS.-** Las empresas o sociedades que tuvieren sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores.

**Concordancias:**

*LEY DE COMPAÑIAS, Arts. 33*

**Art. 7.- DEL OTORGAMIENTO DEL NUMERO DE REGISTRO.-** A la presentación de la solicitud se otorgará el número de inscripción, mediante un certificado de inscripción. Igual procedimiento se observará en el caso de inscripciones de oficio.

**Art. 8.- DE LA INTRANSFERIBILIDAD DEL CERTIFICADO DE INSCRIPCION.-** El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

**Art. 9.- DE LAS RESPONSABILIDADES.-** Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

En el caso de los responsables por representación se estará a lo dispuesto en el artículo 26 del Código Tributario.

**Art. 10.- DE LA UTILIZACION DEL NUMERO DE INSCRIPCION EN DOCUMENTOS.-** El número de inscripción en el Registro Unico de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

- a) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas;
- b) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional;
- c) Documento de afiliación personal al Seguro Social;
- d) Licencias de conductores;
- e) Matrículas de Comerciantes;
- f) Matrículas de Industriales;
- g) Cédulas de Agricultores;
- h) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias;
- i) Carnés de los Colegios Profesionales;
- j) Registros de importadores y exportadores;
- k) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas);
- l) Catastro de la Propiedad;
- m) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución;
- n) Certificado de no adeudar a las instituciones del Estado;
- o) Facturas, notas de ventas, recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios;
- p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado;
- q) Permisos de importación, pólizas de exportación y pedimentos de aduana;
- r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios; y,
- s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

**Art. 11.- DE LA UTILIZACION DEL NUMERO DE INSCRIPCION EN EL PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE DATOS POR PERSONAS NATURALES, JURIDICAS Y ENTES SIN PERSONALIDAD JURIDICA.-** Las personas jurídicas de derecho público, de derecho privado con finalidad social o pública, las de derecho privado, los entes sin personalidad jurídica y las personas naturales que realicen o utilicen procesamiento automático de datos en asuntos relacionados con materias de orden tributario, deberán hacer constar el número del Registro Unico de Contribuyentes en todos los formularios de procesamiento de datos.

**Art. 12.- DE LA IDENTIFICACION DEL NUMERO.-** Las instituciones de los sectores tanto público como privado, empresas unipersonales, empresas con personalidad jurídica y entes sin personalidad jurídica que de una manera u otra emitan los documentos señalados en el artículo 10 de esta Ley, deberán hacer constar en la forma y medios en que se especifica en el Reglamento para cada documento u objeto los números de inscripción, nombres o razón social, domicilio fiscal de quien emite el documento y/o de quien lo recibe.

**Art. 13.- DE LA EXIGENCIA DEL DOCUMENTO DE INSCRIPCION.-** Los funcionarios y empleados de las entidades públicas y privadas están obligados a exigir la presentación del documento que acredite el número de inscripción en el Registro Unico de Contribuyentes a que se refiere el artículo 7 de la presente Ley, en los siguientes casos:

- a) Concesión de permisos de importación y pólizas de exportación, así como para el trámite de pedimentos de aduana y para el retiro de equipajes y paquetes postales;
- b) Constitución, reforma o liquidación de sociedades de cualquier clase;
- c) Actuaciones ante notarios y registradores de la propiedad según se especifica en el Reglamento y sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley Notarial y de Registro;
- d) Concesión de matrículas de comercio, de industrias y de agricultura;
- e) Tramitación de solicitudes para acogerse a los beneficios que establecen las Leyes de Fomento y otras por las que se concedan liberaciones y exoneraciones tributarias;
- f) Apertura de cuentas corrientes;
- g) Tramitaciones de préstamos en Corporaciones Financieras, Bancos de Fomento y demás instituciones del sistema financiero.
- h) Tramitación de solicitudes de las concesiones estatales que se señalan en el Reglamento;
- i) Cancelación de fianzas o garantías, de préstamos o inversiones;
- j) Concesión de visas de salida del país;
- k) Afiliación a las diferentes agrupaciones profesionales, asociaciones, federaciones y cámaras;
- l) Recepción de declaraciones y pagos de tributos en general; y,
- m) En solicitudes y peticiones de certificaciones de no adeudar a las instituciones del Estado, según el caso.

**Art. 14.- DE LA ACTUALIZACION DE LA INFORMACION.-** Los obligados a obtener el Registro Unico de Contribuyentes deben comunicar al Servicio de Rentas Internas, dentro del plazo de treinta días de ocurridos los siguientes hechos:

- a) Cambio de denominación o razón social;
- b) Cambio de actividad económica;
- c) Cambio de domicilio;
- d) Transferencia de bienes o derechos a cualquier título;
- e) Cese de actividades;
- f) Aumento o disminución de capitales;
- g) Establecimiento o supresión de sucursales, agencias, depósitos u otro tipo de negocios;
- h) Cambio de representante legal;
- i) Cambio de tipo de empresa;
- j) La obtención, extinción o cancelación de beneficios derivados de las leyes de fomento; y,
- k) Cualesquiera otras modificaciones que se produjeran respecto de los datos consignados en la solicitud de inscripción.

**Art. 15.- DE LA DEVOLUCION DEL REGISTRO.-** Los contribuyentes que den por terminadas sus actividades económicas están obligados a devolver el certificado de registro de inscripción en las oficinas respectivas en el plazo de treinta días de cesada la actividad a fin de proceder a la cancelación del Registro correspondiente.

**Art. 16.- DE LA CONSERVACION DEL CERTIFICADO.-** En los casos de destrucción, sustracción, pérdida o desaparición del certificado se otorgará un duplicado, previa la presentación de una solicitud y la demostración de haber publicado por la prensa por dos veces la pérdida de dicho documento.

## CAPITULO II DEL REGIMEN PUNITIVO

**Art. 17.- NORMA GENERAL.-** Son infracciones a la presente Ley, la defraudación, las

contravenciones y las faltas reglamentarias, en conformidad con lo dispuesto en el Código Tributario.

**Concordancias:**

*CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 322, 323, 324, 361*

**Art. 18.-**

Nota: Artículo derogado por Disposición Derogatoria Vigésima de Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 180 de 10 de Febrero del 2014 .

**Art. 19.- CASOS ESPECIALES DE CONTRAVENCION.-** Para los efectos de esta Ley, sin perjuicio de lo determinado en el artículo 386 del Código Tributario, constituyen también casos de contravención los siguientes:

1. No solicitar la inscripción dentro del plazo señalado por la Ley;
2. No utilizar el número de Registro Unico de Contribuyentes en los documentos señalados en el artículo 10 de esta Ley;
3. Permitir, por cualquier causa, el uso del número del registro de inscripción a terceras personas;
4. Utilizar el número de inscripción concedido a otro contribuyente;
5. Ocultarla existencia de sucursales, agencias u otros establecimientos comerciales de los que sea propietario el contribuyente; y,
6. Retener indebidamente el número de identificación tributaria luego de haberse cancelado el mismo.

Al establecimiento que se le solicitare la presentación del RUC y no lo exhibiere se le concederá un plazo de tres días para que se lo presente, caso contrario se le impondrá una multa equivalente al 2.5% de sus activos sociales. Además se impondrá la clausura del establecimiento y su reapertura no procederá hasta que el propietario o representante presente el documento exigido. El Director General del Servicio de Rentas Internas o su delegado solicitará la intervención de las autoridades judiciales para proceder a la clausura correspondiente.

**Art. 20.- IMPOSICION DE SANCIONES.-** Para el juzgamiento de las infracciones a la presente Ley se observarán las reglas siguientes:

1. Conforme al artículo 394 del Código Tributario, corresponde a la Función Judicial el ejercicio de la jurisdicción penal por infracciones a la presente Ley, calificadas como delitos tributarios; y,
2. En materia de contravenciones, faltas reglamentarias y administrativas, es competente para resolver administrativamente e imponer sanciones el Director General del Servicio de Rentas Internas mediante resolución escrita.

**Concordancias:**

*CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 75, 218*

**Art. 21.- PROCEDIMIENTO ESPECIAL.-** En la resolución administrativa se dejará constancia en forma pormenorizada de los hechos, antecedentes y circunstancias que han permitido llegar al descubrimiento de la infracción administrativa y la existencia del presunto infractor. El Servicio de Rentas Internas luego de oír al acusado impondrá la sanción que corresponda teniendo en cuenta las limitaciones constantes en el artículo 383 del Código Tributario, así como las circunstancias atenuantes, agravantes o eximentes de las mismas. Cuando el presunto infractor manifestare su inconformidad con la sanción impuesta, podrá apelar de la misma para ante el Director General del Servicio de Rentas Internas el que mediante resolución administrativa motivada resolverá lo que fuere legal. La apelación presentará ante el funcionario que levantó el acta de juzgamiento administrativo el que deberá remitir esta y sus antecedentes, conjuntamente con el escrito de apelación al Director General del Servicio de Rentas Internas, dentro del término de tres días.

**Concordancias:**

CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 298

**CAPITULO III  
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

**Art. 22.-** DE LAS RECLAMACIONES.- Para los efectos de las reclamaciones que suscite la aplicación de esta Ley, se estará a lo dispuesto en el Código Tributario.

**Concordancias:**

CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 79, 80, 115, 119, 120

**Art. 23.-** FACULTAD DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.- El Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, podrá disponer la obligatoriedad del uso del número del Registro Unico de Contribuyentes en otros documentos u objetos que no estuvieren contemplados en el artículo 10 de esta Ley.

**Art. 24.-** DE LA COORDINACION GENERAL.- Previamente a la implementación de sistemas de numeración, cambios de nomenclaturas urbanas, variaciones en la división político territorial del País, implementación de sistemas de codificación, que se intente dentro de las instituciones del Estado, y que estén relacionados con los fines que persigue la presente ley, deberá ponerse en conocimiento del Ministerio de Economía y Finanzas, para que este Portafolio convoque a representantes de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección de Registro Civil e Identificación, y otras que estime conveniente para que se coordine y analice la conveniencia de su implementación.

**Art. 25.-** DISPOSICION TRANSITORIA.- El número de inscripción otorgado por el Departamento de Transacciones Mercantiles de la Dirección General de Rentas, según lo dispuesto en la correspondiente Ley, quedará sin efecto automáticamente a partir de la asignación del número a que se refiere el artículo 7 de esta Ley.

La presente Ley, sus reformas y derogatorias se encuentran en vigencia desde las fechas de sus respectivas publicaciones en el Registro Oficial.

# ANEXO 19: Governing the Family-Run Business (Harvard Business School Working Knowledge, 2001)

04 SEP 2001 RESEARCH & IDEAS

## Governing the Family-Run Business

---

Corporate governance can be difficult enough—but what happens when your board of directors is comprised of your cousins? Or when your CEO is your sister? Harvard Business School's John Davis discusses governance issues unique to the family-run business.

---

The topic of governance is hot. Shareholders, managers, and business advisors are demanding improved governance of (typically public) companies by strengthening their boards of directors and developing more responsive shareholder relations.

But what happens when your board of directors is also your family?

The governance of a family business is more complicated than for non-family owned companies because of the central role of the family that owns and typically leads the business. In a family business, the business, the family, and the ownership group all need governance.

In family businesses (companies whose ownership is controlled by a single family) and other kinds of family enterprises including family foundations and family investment funds, the lack of effective governance is a major cause of organizational problems. In my two decades of working with family enterprises of all kinds, it has been clear that every business able to improve governance reaped lasting benefits.

If you are in a family enterprise, you need to learn the basics of governance and apply the best practices that exist in family business governance. But even non-family business leaders can benefit from considering how the problems of a family enterprise and non-family business are often the same. Personalities, passions, and power, after all, are at the heart of any enterprise.

In this article I will describe effective overall governance of a family enterprise. In the following two articles in this series I will go into more detail explaining governance of the family business and governance of the business family—the family that owns the enterprise.

### Effective Governance Means ...

Let's start by defining our topic. For any organization, be it a business, a family, a family foundation, or a Boy Scout troop, effective governance:

- Generates a sense of direction, values to live by or work by, and well-understood and accepted policies that tell organization members how they should behave or what they should do in certain circumstances. Examples of policies are hiring policies, promotion policies, debt policies, even fire emergency policies.
- Brings the right people together at the right time to discuss the right (important) things.

No organization is effective for long without doing these things. You should measure the effectiveness of your governance system by these outcomes, not by the boards and councils you can put in place.

Effective governance can be done in an informal, casual manner. Or it might require formal structures (e.g. boards, councils) and processes (e.g. agendas, voting). The particular kinds of structures in your governance system can vary as long as your organization is producing the two outcomes described above.

If your organization is doing the above two activities in an informal, casual way, don't change. But if your organization does not have these outcomes—a clear sense of direction, clear values, well-understood, sensible policies, does not assemble the right people in a timely way to discuss and decide the big issues facing your organization—then your governance system is flawed, should be improved, and probably needs to be made more formal. Given how difficult it is for most people to confront especially sensitive issues and to plan ahead, some degree of formality often helps people focus on their issues, work toward their goals, and resolve their differences. What is clear in my work with family enterprises is that a few well-composed and well-managed governance structures greatly help your chances of being effectively governed.

The world of family enterprise generates a mixture of business, family and ownership concerns that can make these systems emotionally charged environments for planning and problem solving. In these systems individuals must manage issues within and across three overlapping groups: the family, the business, and the ownership group (see Figure 1). The overlap among the three groups often leads to differing points of view among individuals depending on their location in the three circles. For example, family shareholders not employed in the business often have different views about the proper level of dividends than do their relative owners who work in the business. Both viewpoints are typically legitimate and must be reconciled in a respectful way to set direction for the enterprise and preserve harmony in the family. To effectively manage business, family and ownership concerns requires communication and decision making within and across the family, the business, and the ownership groups.

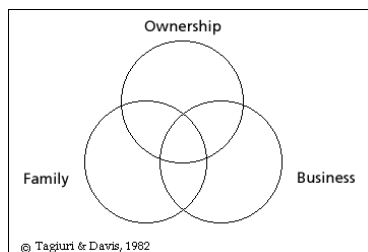


Figure 1: The "3-circle" model of family business

Without belaboring an oft-made point about family business, reconciling these diverse concerns can be terribly difficult. Too often, family firms employ dysfunctional and short-sighted approaches to handle tensions, such as:

- Exclusion and secrecy—keeping some family members or shareholders out of conversations and keeping too many secrets from employees, owners or family members.

- Divide and conquer—relying on the support of some allies and excluding others from information and decision making.
- Bribery—hiring relatives who do not deserve jobs, paying relatives more than they deserve, distributing more funds from the company than is responsible for the sake of preserving family harmony or maintaining certain individuals' power.

These methods of addressing business-family-ownership tensions can provide some short-term relief but rarely resolve issues and predictably intensify them. Effective governance does not eliminate tensions in family enterprise systems. But it can reduce tensions and improve the effectiveness and harmony of these systems by clarifying family-business-ownership needs and managing the conversations needed to agree on goals, values, and policies.

**IF YOU ARE IN A FAMILY ENTERPRISE, YOU NEED TO LEARN THE BASICS OF GOVERNANCE AND APPLY THE BEST PRACTICES THAT EXIST IN FAMILY BUSINESS GOVERNANCE.**

—JOHN DAVIS

**Size Doesn't Matter**

The absence of effective governance is by no means confined to smaller companies. The board of a large, fourth-generation family company created painful family turmoil when it dismissed the family chairman. The dismissal seemed abrupt to the chairman and his family allies, and long overdue by others. The family had the wisdom to address the ensuing family conflict and expose the weaknesses of its existing governance system: the family council was not consulted about the board's issues with the chairman and did not understand its role in working with the board on such issues; the board of directors was too dominated by the family which had kept it paralyzed and unable to give the chairman pointed, critical feedback. This family business had the right structures in place; they just weren't working properly. By strengthening the board and family council, and using the board, council, and family assembly to confront real issues facing the family and business, the business and most of the family moved beyond the removal of the chairman. They were also able to begin addressing the exclusion and secrecy at the root of problems in their system. This family business sold two of its three companies; the family is making a real attempt to become more supportive and cooperative. The improved governance system was at the heart of both gains.

Good governance contributes three fundamental ingredients for family businesses to function well:

- Clarity on roles, rights, and responsibilities for all members of the three circles;
- Encouraging family members, business employees, and owners to act responsibly;
- Regulating appropriate family and owner inclusion in business discussions.

## Governance System Structures

So far, we have established the philosophy underpinning family business governance. Now, let's review the structures in a family business governance system. Effective governance requires forums for the examination of the complicated and often emotional family, business, and ownership issues that confront family firms. The structures I recommend for any family-business-ownership system will vary somewhat based on the size and diversity of the business organization, the size and diversity of the ownership group, and the size, generation, and diversity of the family. One type of governance structure does not fit all family enterprise systems. But most family enterprise systems can be governed by a few structures, shown in Figure 2:

- Top management group;
- Board of directors or board of advisors;
- Family assembly and/or family council, and;
- Shareholders meeting and/or shareholder council.

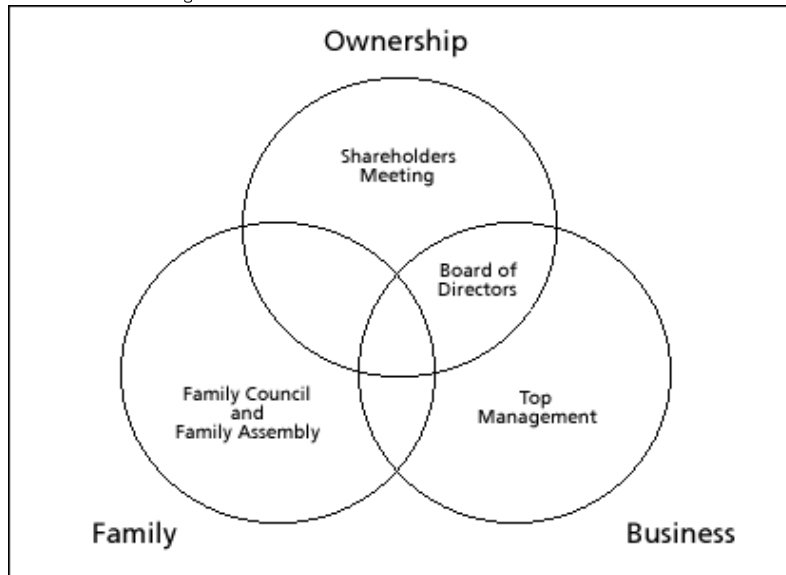


Figure 2: Basic governance structures of the family business system

The membership and functions of these governance structures need to evolve as the business, family, and ownership groups change over time. A first-generation family business may only require (or tolerate) a small, informal advisory board rather than a board of directors. A third-generation family may need a family assembly to bring together the twenty-two members of the family annually to learn about and discuss the family business, plus a family council to help set policy for the family. It is quite clear that as ownership of the family business becomes more divided over generations, board composition and the role of the family council need to change. My advice is to create your board, family council, or family assembly to meet your current needs and to periodically discuss how to update these structures to meet the needs of your changing system.

The relationships among the governance structures is depicted in Figure 3 below:



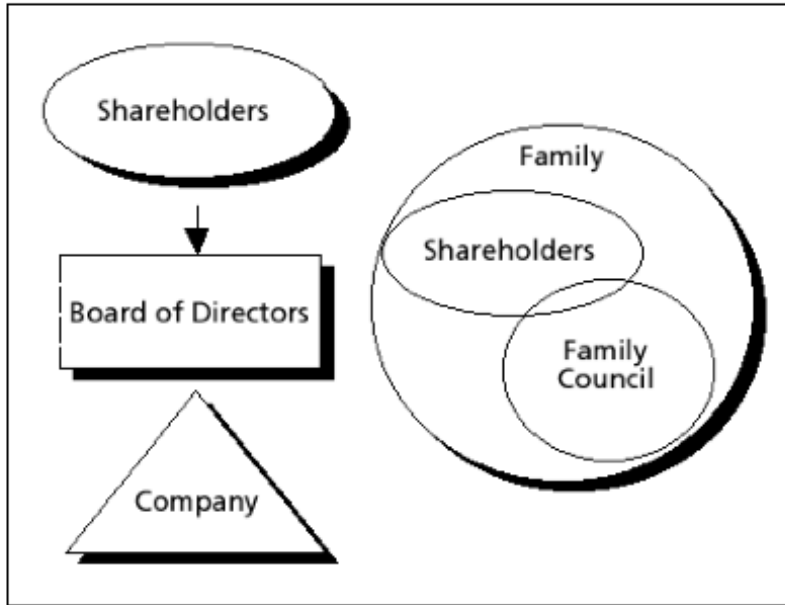


Figure 3: Relationships among governance structures

This diagram illustrates the principle of the separate functions of the family council and the board of directors, or "the separation of church and state." The family council sets policy for the family and recommends policy that concerns the family to the board (e.g. policy about family employment in the business). The board of directors sets policy for the business and may also make recommendations to the family council in matters that concern the business. These board and family council will ideally coordinate their work (we will discuss how later) but they should not overstep into each other's domains.

At this point, consider my description of effective governance and assess how well your family enterprise performs according to the standards I have proposed. Then ask if your family enterprise system might be helped by a formal structure or two.

## ANEXO 20: Philosophy of Economics and Management: Youth Participation in Family Business and National Economy (Horcickova & Stasiulis, 2022)

FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA. 2019. T. 30. Nr. 1, p. 17–26, © Lietuvos mokslų akademija, 2019

# Philosophy of Economics and Management: Youth Participation in Family Business and National Economy

ZUZANA HORČIČKOVÁ<sup>1</sup>, NERIJUS STASIULIS<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Technical University of Liberec, Studentská 2, 461 17 Liberec, Czech Republic

<sup>2</sup> Department of Philosophy and Cultural Studies, Faculty of Creative Industries, Vilnius Gediminas Technical University, Trakų St. 1, 01141 Vilnius

Email: nerijus.stasiulis@vgtu.lt; zuzana.horcickova@tul.cz

---

The aim of the present paper is to reconcile a philosophical reflection on the role of the family as a communitarian entity in the business environment based on the individualistic principle and practical research aimed at identifying young people's attitudes towards their involvement in family business. Respondents of the research were students of the final years of secondary schools, tertiary professional schools and vocational schools in the Liberec Region. The family is treated from the ethical point of view as well as in terms of political and economic philosophy as a suitable environment to shape economic attitudes in young people that are not restricted to a merely 'economist' form of rationality and as able to play an important part in a properly working state economy. The practical research shows that a young person's intention to work in the family business depends on whether they are involved in it already during their studies.

**Keywords:** ethics, family business, participation, philosophy of economics, rationality, young person

---

## INTRODUCTION

Many authors and organisations consider family businesses to be an important form of business entities that contribute to the national economy (e.g.: EESC 2015; Zellweger 2017; AMSP CR 2018a). One important issue within this type of business is succession, i.e. the transfer of the business from one (older) generation to the next (younger) generation. For these purposes, a young person is defined using the definition adopted by the Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic, hereinafter MSMT CR, which defines a young person as a person aged 15 to 29 years (MSMT CR 2017).

The aim of this paper is to reflect on the philosophical premises of economy which may liberate or hinder the existence of family businesses and to identify young people's attitudes concerning their involvement in family business using descriptive statistics methods, in particular by analysing dependencies. This paper, thus, addresses the key economic notion of

individual rational pursuit and localizes it in a broader context of possible rationalities with respect to communitarian or universalistic values and then, from the practical point of view, addresses different forms of young people's involvement in family business and their interrelations, i.e. whether young people's involvement in business during their studies affects their motivation to later work in the family business and subsequently take it over.

### THEORETICAL BACKGROUND

The issue of family business can be viewed from the viewpoint of moral, economic or political philosophy. It plays an important role in national economies and is subject to economic and sociopolitical policies as well as to different possible philosophies that guide economies and business activity. These policies and philosophies are largely based on liberal-individualistic principles and strategies which are substantiated by the notion of rational pursuit of individual self-interest. If economic activity is basically individualistic, what is its relation to the family which is a communitarian entity? What is the role of family business in economy?

The premise of the rational pursuit of individual self-interest not only shaped economic order and substantiated political liberalism, but has lately changed individual and socio-political consciousness so that both experts and individuals tend to think of economic-political subjects as essentially atomistic *homini oeconomici* who extend the 'economic logic' of market to all spheres of life, including family and politics. Economists have devised theories that describe family as internally structured by market relations of individual rational pursuit.

In broader terms, rationality, or reason, is in this type of theory defined not as the activity of grasping 'eternal ideas' but instrumentally, i. e. as a means-to-ends rationality. The separation of objective and instrumental types of reason was, for instance, marked by Horkheimer (1947, 1974). The contrast between the two is at the heart of many current social and philosophical debates as well as debates in political science (Stewart 1995: 57–59).

The more substantial criticism of instrumental reason asserts that the instrumental account of reason alone cannot explain the emergence of institutions and procedures. Hegel has provided a substantial criticism of a merely-economic reason which, however, allows for a crucial and positive role for liberal economy and economics (see Greer 1999). It accommodates both instrumental and 'eternal' reason and also sees an importance of the family. According to his dialectical scheme, modern economy is based on individual particularization through different unique lifestyles that are molded by satisfying a particular set of extra-natural needs. This particularization is an expression of individual freedom. Yet, this particularization (individual rational pursuits of self-interest) gives rise to economic laws (described by classical liberal economics) through unintended results of individual instrumentally-rational actions. The laws are universal, but merely in terms of intellect (*Verstand*), and thus (like Newtonian laws of nature) are blind, not willed or desired by anyone; therefore, Hegel claims that true universality is the one conceived in terms of reason as *Vernunft* where the dialectical opposition of universality and particularity is sublated and freedom is realized through freely-willed legislation and institutions of a political state. Individuals separated from their natural families to engage in the free market but the utmost realization of freedom transcends economic relations and takes place in the political sphere; thus, the family serves as a primary model of universality, which is later repeated in a higher order, in the political sphere. Importantly, Hegel asserts that social problems (such as poverty) should not be solved by implementing social policies (based on universal laws of economics) as that would counter the very individual freedom and independence which is the gist of the free market. But freedom is not

contradicted by freely associating into 'corporations' which Hegel sees as akin to the family in terms of universality and a mediator between the family and the political state (Hegel 2003: §225). True freedom and dignity cannot be achieved merely individually through rational self-pursuit, although the latter is a necessary moment on the 'way' to freedom.

Another important argument against understanding reason as merely instrumental rests on the fact that people's choices are not 'mere means' but significantly affect their understanding of their goals (as in the Totts effect, see Stewart 1995: 68). Hence, choosing a family business as opposed to some other sort should not be viewed merely in terms of its efficacy but also in terms of molding individuals who have made that choice. Family, as the first school of universality which is not opposed to freedom, is useful in molding the necessary habits and points of view in citizens.

Also, family business serves as an exemplary model of organization. Recently, many have expressed the view – influenced by economic theorists aimed at neutral application of rationality – that organization should be quite contrary to the family business model, i. e. as depersonalized as possible. While, in fact (Petrosyan 2018), depersonalization does not raise the level of management but merely technicalizes it and excludes the crucial elements of emotion, volition and the unconscious. People get detached from their organizations and become merely tame implementers of 'objective' instructions. Whereas successful management requires quite the opposite: self-reliant, creative workers, groping with their tasks independently with a wide range of free problem solving. As business norms do not absolve one from his or her responsibility for the Other (Tajalli, Segal 2018), one should seek to implement business norms compatible with the 'human' factor, and family business is a good model.

The benefits of family business stem among other things from the concept of intergenerational transfer of family business, which gives this type of business good long-term prospects. Know-how transfer, patient capital (the investment is profitable in the long run) or the credibility of the company (Koráb et al. 2008; EESC 2015; Zellweger 2017) – all that results from the long-term focus of family businesses. This long-term nature is due to the fact that there is an effort to transfer the successfully built family business to the next generation.

Each country has its own specificities, which is why certain aspects of family businesses may vary in different economies (Machek 2017). For historical reasons, there are a large number of family businesses in the Czech market that are managed by the first or second generation of the family and it is necessary to address the issue of succession (Bednařík et al. 2014; Petrů 2018). The results of the initial primary survey carried out within the Northeast NUTS2 unit showed that most respondents from the ranks of family businesses did not currently consider it a primary objective to pass the business on to the next generation (Horčíčková 2017). This is viewed as a problem, because succession is a critical point for family businesses, and statistics unfortunately show that more than 2/3 of family businesses do not survive the first handover process (Luan et al. 2017).

The transfer of a family business can be done within (i.e. intra-family succession) or outside the family. Intra-family succession is a long-term planning and management process that involves factors ranging from the involvement of children in the business from a relatively young age to a plan for transferring ownership interests. Therefore, this process does not begin when the older generation decides to step down from the business, but rather it already begins when the potential successors are still children (Petrů 2018) In the process, the primary question is the willingness of the successor to take over the family business (Zellweger 2017).

Zellweger (2017) states that family members generally do not have a strong interest in taking over the family business. He also mentions that fewer than 23% of prospective successors among the respondents of the GUESSS global survey (examining the entrepreneurship of university students) were considering taking over the business. PricewaterhouseCoopers (2012) also states that the key issue in a handover is the preparation and motivation of the successor.

According to Pablo-Lerchundi et al. (2015), the career path of children is heavily influenced by their parents. Children of entrepreneurs tend towards entrepreneurship more than children of employed persons. On the other hand, Zellweger et al. (2011) claim that some children who have an entrepreneur in the family want to be employed because they have witnessed the hardship and personal sacrifices their parents had to make because of their business. Murphy et al. (2015) argue that involving the young generation in family business strongly influences their choice of profession. The reason for this involvement, even at a later age, is to help the family and the family business. If family members decide to be employed outside the family business, they still remain involved in the family business and help the business in those areas in which they are employed. This involvement of the next generation in family business through help may, in turn, play a positive role in terms of their willingness to become successors. Rydvalová et al. (2015) make a similar claim, namely that the best chance of making the second generation interested in taking over a family business is to guide this generation towards succession from early childhood, i.e. to cultivate an interest in participating in the family business.

In order to successfully pass the company on to the next generation, the successor should already have some experience in the business, such as an understanding of products and the market, knowledge of key customers, competitors and suppliers, and last but not least, an understanding of the company's finances (PricewaterhouseCoopers 2015; Kenyon-Rouvinez 2016). However, according to PricewaterhouseCoopers (2015), the successor generation worked in the family business in only 29% of cases (Central and Eastern Europe). At round-table discussions organised by the Association of Small and Medium-Sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic (hereinafter AMSP CR), members of the successor generation in Czech family businesses who have already taken over the business indicated that they had grown up in the business environment since early childhood and that the company had been another sibling to them. Members of the next successor generation, who do not yet run the business, stated that as successors they should work alongside their parents for some time. In most cases, they have worked in the business from a certain age on a part-time basis or as seasonal help (Petrů 2018).

The GUESSS survey, which was conducted in the Czech Republic in 2016, indicated that 73% of respondents (students of Czech universities) do not work for their parents' business, and there is a rather negative attitude towards taking over family business (Rydvalová et al. 2017a).

Other surveys concerning family business are carried out annually by AMSP CR among small and medium-sized family businesses up to 250 employees. These surveys showed that about 50% of family businesses involved their children in the business (AMSP CR 2015, 2016). The most common age at which they become involved in the business ranges from 18 to 21 years, i.e. in approximately 33% of cases (AMSP CR 2015, 2016). According to 25% of them, the ideal age for the young generation to become involved in the business is 18–21. The same percentage of respondents indicated an age range of 15–17 years, and also of less than 15 years (AMSP CR 2015).

Based on the above, the following research questions (hereafter RQ) were formulated, addressing young people's involvement in business:

**RQ (1a):** Is there a connection between a young person's involvement in family business already during their studies and their subsequent intention to work in the family business?

**RQ (1b):** Does a young person's willingness to take over business in the future depend on their intention to work in the family business after completing their studies?

From the perspective of research into family business, it is first important to define this type of business. Each country or even organisation defines this concept differently. Therefore, it is important to realise that it is not always possible to compare the research results with other research addressing this topic. Given the differences between the various types of family businesses, the research questions RQ (2a) to RQ (2c) were asked:

**RQ (2a):** Does a young person's involvement in family business during their studies depend on the type of family business?

**RQ (2b):** Is a young person's intention to work in the business influenced by the type of family business?

**RQ (2c):** Is there a connection between the intention to take over the business in the future and the type of family business?

## METHODOLOGY

In the Czech Republic, including the Liberec Region, neither the statistical office nor any other institution monitor the family-business activities of all business entities, even though this is the focus of interest of the European Economic and Social Committee (EESC 2015). Therefore, there is no database of family businesses and, in turn, the size of the statistical population is not known. For this reason, it is not possible to carry out random sampling to select respondents from family businesses within the Liberec Region and ask their potential successors aged 15–29 for the information needed. Due to legislative constraints (personal data protection) and the time and financial demands, it was also impossible to carry out a two-stage sample survey in which all young people aged 15–29 in the Liberec Region would be asked about family business and only then, on the basis of their responses, a sample survey comprising those with an identified family business would be examined. In the framework of this research, students of the final years of secondary schools (and tertiary professional schools) and vocational schools in the Liberec Region are considered to be the target group.

Given the specificities of the Czech environment, the definitions and types of family business used in this research have been borrowed from Rydvalová et al. (2017b). However, they have been simplified and adapted to a form comprehensible to the respondents. It was crucial that at least two family members were involved in the business. In the case of a family business corporation, emphasis was placed on the ownership interest held by the family, which is the connecting and dominant element of several definitions of family business (Rydvalová et al. 2016; Machek 2017). In order to prevent excluding family businesses owned by, e.g. two families, the definition includes corporations in which the family owns at least a 50% interest. For the purposes of this research, family businesses are considered to include:

(a) **Family Business Corporation:** A business corporation in which the family holds at least 50% ownership interest and in which 2 family members are involved, whether through work or ownership.

(b) **Family Enterprise:** A family member does business as a physical (natural) person under the Trade Licensing Act or other laws, and at least 1 other family member helps without any contract/agreement.

(c) **Family Agglomeration:**

1) A family member does business as a physical person under the Trade Licensing Act or other laws, and at least 1 other family member helps pursuant to a contract/agreement;

2) Multiple family members do business as physical persons under the Trade Licensing Act or other laws and they cooperate.

In order to determine the attitudes of young people, the survey technique was chosen as the method of data acquisition, which is the most widespread way of obtaining information, especially in socio-economic areas. Eventually, 84.44% (38 out of 45) secondary and vocational schools and tertiary professional schools in the Liberec Region took part in the questionnaire survey.

The evaluation was done in the MS Excel and in the Statgraphics Centurion statistical programme. The evaluation was carried out using methods of descriptive statistics and also by analysing the dependence of selected variables. For missing data, the pairwise deletion method was used, i.e. a method where only those rows are omitted that concern at least one of the variables in the calculations currently being performed.

Due to the analysis of categorical variables, the Chi-square independence test in a contingency table was used to evaluate the dependence analysis within the research questions. All tests were performed at a significance level of  $\alpha = 5\%$ .

Given the amount of content, the paper focuses on analysing the basic variables obtained from the questionnaire survey. Here, the results of the analysis are provided for the following 4 variables:

- **Family business type:** the variable takes 6 possible values (a, b, c1/c2, see above, 'I do not know', 'not specified'). When identifying the type of family business, the respondents could also use the 'I do not know' option in order to prevent distorting data when unsure. This variable will also be referred to as 'FBT'. The data analysis will only work with the values a, b, c (c1 and c2 will be merged).

- The student's involvement in family business **during their studies:** the variable takes two possible values (YES, NO); this variable will also be referred to as 'IDS'.

- The student's intention to work in the family business **after completing their studies:** the variable takes three possible values (YES – immediately after my studies, YES – I want to work somewhere else first, NO). In the dependence analysis, the YES-type answers are merged and the variable thus takes 2 possible values (YES, NO); this variable will also be referred to as 'IW'.

- The student's **willingness to take over the business** in the future – the variable takes two possible values (YES, NO); this variable will also be referred to as 'WT'.

## RESULTS

This chapter includes the research results. First, an evaluation is carried out using descriptive statistics methods, and subsequently, an analysis of the dependencies of these variables is carried out.

A total of 1 951 students aged 17–29 who meet the definition of a young person according to the MSMT CR (2017) participated in the survey. 609 respondents have a family business in their families, which represents 31.2% of all respondents. Seven of these respondents were excluded from the evaluation because their questionnaires were incomplete.

Distribution of respondents according to different family business types consists of 568 observations. The remaining 34 respondents did not know or, in a single case, did not specify the family business type. For a more detailed description of the different types, see above. The most common type of family businesses is a Family Enterprise, which was indicated by 48% of the respondents. 31% of the students had a Family Business Corporation in their family. An Agglomeration is the least frequent, accounting for 21% of the overall frequency distribution. Of these 21%, the (c1) family business type accounts for nearly 60%, as compared to 40% for (c2).

The research (602 observations) shows that 38.54% of the respondents are already involved in the family business during their studies, as opposed to 61.46% who do not help in the business. More than 70% of the students said they did not want to work in the family business after completing their studies. Of the 28% respondents who want to work in the family business, 50% want to start working in the family business immediately after completing their studies. The other half of the students want to work somewhere else first, and return to the family business later.

Interestingly, 2.16% of all respondents are neither involved in the business during their studies nor want to work there after completing their studies, yet they want to take it over in the future. By contrast, 2.49% of those students who are already involved in the family business during their studies and want to continue working there do not want to take over the business.

Dependency analyses were always carried out in two versions. One contains all data regardless of the respondent's relationship to the business owner (called 'All data'). The second part of the comparison then only considers the analysis of data where the owner of the family business was in a direct family relationship to the respondent, i.e. the student's parent(s) (called 'Only parents').

The Chi-square test showed that in all cases the P-Value  $< 0.05$ , which is why the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, i.e.:

**RQ (1a):** There is a connection between a young person's involvement in family business during their studies and their subsequent intention to work in the family business. However, in both cases ('All data' and 'Only parents') the Pearson coefficient points to a moderate to weak dependence.

**RQ (1b):** The willingness to take over the business in the future depends on the young person's intention to work in the family business after completing their studies. Here, Pearson's R of 80.33% ('All data') and 79.82% ('Only parents') shows a very strong direct dependence.

Additional dependency analyses addressed the research questions (2a) to (2c) focusing on a young person's participation in the business with respect to the family business type. For the research questions (2a) and (2b), the null hypothesis was not rejected. Neither the student's involvement in the family business nor their intention to work in the family business after completing their studies is dependent on the family business type. A very weak dependence was demonstrated for RQ (2c).

As to the frequency distribution of responses concerning the respondent's willingness to take over the family business depending on the family business type, there are no significant differences in the ratios between the grey and white areas for various family business types. Therefore, the dependence cannot be considered as significant. However, the strength and the direction of the dependence differ in the case of 'All data' and in the case of 'Only parents' data. In the former case, the likelihood of business takeover is greater for a Family Business Corporation. In the latter case, it is higher for a Family Agglomeration.



## DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Approximately 30% of the students have a family business in their family. Almost half of these respondents have a Family Enterprise in their family. The higher proportion of business entities in the form of physical persons is understandable given the ratio of entrepreneurs in the Czech Republic – in the second quarter of 2018, the ratio was approximately 5:1 in favour of physical persons compared to legal persons (Ministry of Industry and Trade 2018a). This ratio may be due to the administrative demands associated with setting up a business corporation, as compared to doing business as a natural person. Another reason may be the more stringent criteria that define family business in the case of a Family Business Corporation.

Out of those respondents where a family business was identified, more than 72% do not want to take over the family business (66% in the case of respondents where the family business is owned by their parents), and similar percentages are also found for the intention to work in the company after completing studies and the student's involvement in the business already during their studies. The results thus confirm the findings of Zellweger (2017) and Rydvalová et al. (2017a), i.e. the existence of a negative attitude among young people – in this case mainly students of secondary and vocational schools – towards family business succession. All of this reflects the internalization of individualistic premises of economics in the individual consciousness.

In learning to doubt the absolute truth of these premises, it is important to realise the futility of the distinction of means and ends as means chose already mold one's predisposition toward certain goals. Within RQ (1a), a dependence between the given parameters was assumed. Therefore, the hypothesis that if young persons are involved in the family business already during their studies, they plan to continue working in the business after completing their studies, was confirmed. As assumed, a strong dependence was also found for RQ (1b). If students want to work in the family business after completing their studies, they also most likely intend to take it over in the future. The results highlight the importance of young people's involvement in the business already during their studies, and especially after completing their studies. So, if owners of family businesses want to pass their business on to their family members in the future, they should above all try to motivate their intention to work in the business. In most cases, it is this intention that ensures their willingness to take over the family business.

In terms of the family business type, the respondents' willingness to take over the family business in the case of an 'Only parents' ownership proved to be higher for Family Agglomerations. As regards 'All data', the greatest interest in taking over the family business exists in the case of a Family Business Corporation. Therefore, if the family business is not owned by the respondent's parents, the likelihood that the student will be willing to take it over in the future is higher for a Family Business Corporation.

The issue of succession is crucial for the continuity of family business. According to the Family Business Institute (2018), only 30% of family businesses survive succession from the first to the second generation, and even fewer from the second to the third generation. However, the willingness of the young generation to take over the family business is not the sole (sufficient) condition for the successful transfer and functioning of the family business but it is considered a basic condition for intra-family succession. The more fundamental assumptions concerned with the relation of universality and particularity with respect to economics and the place of family business in them should be taken into account to open the space for other-than-merely-individualistic rationalities.

## ACKNOWLEDGEMENTS

This article was written in the framework of SGS-EF-3300-21231 'Young Generation in Family Business in the Context of the Municipality', Faculty of Economics, Technical University of Liberec.

Received 1 October 2018

Accepted 19 December 2018

## References

1. AMSP CR. 2015. *Situace rodinných firem*. Available at: <https://amsp.cz/32-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy/> (cited 22.08.2018).
2. AMSP CR. 2016. *Specifika rodinného podnikání*. Available at: <https://amsp.cz/40-pruzkum-amsp-cr-specifika-rodinneho-podnikani/> (cited 22.08.2018).
3. AMSP CR. 2017. *Specifika rodinného podnikání*. Available at: <https://amsp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani/> (cited 22.08.2018).
4. AMSP CR. 2018a. *Tisková zpráva: Rodinné podnikání dostává zelenou*. Available at: <https://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/> (cited 22.02.2018).
5. AMSP CR. 2018b. *Výroční průzkum k trendům rodinného podnikání*. Available at: <https://amsp.cz/58-pruzkum-amsp-cr-vyrocní-pruzkum-k-trendum-rodinneho-podnikani/> (cited 22.08.2018).
6. Bednařík, R.; Mikulka, M. 2014. "Nástup nové generace znamená pro rodinné firmy zlomové období: První vlna majitelů předává firmy", *Hospodářské noviny* 228(1).
7. EESC. 2015. *Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst*. Brusel: European Economic and Social Committee.
8. Family Business Institute. 2018. *Succession Planning*. Available at: <https://www.familybusinessinstitute.com/consulting/succession-planning/> (cited 27.08.2018).
9. Greer, M. R. 1999. "Individuality and the Economic Order in Hegel's Philosophy of Right", *Journal of the History of Economic Thought* 6(4): 552–580.
10. Hegel, G. W. F. 2003. *Elements of the Philosophy of Rights*. Cambridge University Press.
11. Horčíčková, Z. 2017. "Succession and Other Goals of Family Businesses: A Study of Selected Czech SMEs", in *Proceedings of the 12th International Conference: Liberec Economic Forum 2017*. Liberec: Technical University of Liberec, 499–505.
12. Horkheimer, M. 1947. *Eclipse of Reason*. Oxford University Press.
13. Horkheimer, M. 1974. *Critique of Instrumental Reason*. Continuum.
14. Kenyon-Rouvinez, D.; Ward, L. 2016. *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal.
15. Koráb, V.; Hanzelková, A.; Mihalisko, M. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press.
16. Luan, C.-J.; Chen, Y.-Y.; Huang, H.-Y.; Wang, K.-S. 2017. "CEO Succession Decision in Family Businesses – A Corporate Governance Perspective", *Asia Pacific Management Review* 23(2): 130–136. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.03.003>
17. Machek, O. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck.
18. MSMT CR. 2017. *Mládež v ČR*. Available at: <https://www.msmt.cz/mladez/mladez-v-cr> (cited 15.08.2017).
19. Ministry of Industry and Trade. 2018a. *Number of Entrepreneurs – Natural Persons – and Trade Licenses According to Sex*. Available at: <https://www.mpo.cz/en/business/licensed-trades/statistical-data-on-entrepreneurs/revize-1-en-pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--226392/> (cited 27.08.2018).
20. Murphy, L.; Lambrechts, F. 2015. "Investigating the Actual Career Decisions of the Next Generation: The Impact of Family Business Involvement", *Journal of Family Business Strategy* 6(1): 33–44. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
21. Pablo-Lerchundi, I.; Morales-Alonxo, G.; González-Tirados, R. M. 2015. "Influences of Parental Occupation on Occupational Choices and Professional Values", *Journal of Business Research* 68(7): 1645–1649. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.011>
22. Petrosyan, A. E. 2018. "Regaining the Soul Lost (The Limits of Depersonalization in Organizational Management)", *Philosophy of Management*: 1–25. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0092-3>
23. Petrů, N. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s.

24. PricewaterhouseCoopers. 2012. *Celosvětový průzkum rodinných firem 2012*. Available at: <https://anzdoc.com/celosvtovy-przkum-rodinnych-firem-2012.html> (cited 22.08.2018).
25. PricewaterhouseCoopers. 2015. *CEE Family Business Survey: Family Businesses at a Crossroads*. Available at: [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/cee\\_family\\_survey\\_2015.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/cee_family_survey_2015.pdf) (cited 22.08.2018).
26. Rydvalová, P.; Karhanová Horynová, E.; Jáč, I.; Valentová, E.; Zbráňková, M. 2015. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
27. Rydvalová, P.; Karhanová Horynová, E.; Zbráňková, M. 2016. "Family Business as Source of Municipality Development in the Czech Republic", *Amfiteatru Economic* 18(41): 168–183.
28. Rydvalová, P.; Antlová, K.; Lamr, M. 2017a. *Vztah studentů k podnikání: Celosvětový průzkum GUESSS 2016 z pohledu studentů českých vysokých škol*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
29. Rydvalová, P. et al. 2017b. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
30. Stewart, H. 1995 (2008). "A Critique of Instrumental Reason in Economics", *Economics and Philosophy* 11(1): 57–83.
31. Tajalli, P.; Segal, S. 2018. "Levinas, Weber and a Hybrid Network for Business Ethics", *Philosophy of Management*: 1–18. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0100-7>
32. Zellweger, T.; Sieger, P.; Halter, F. 2011. "Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students with Family Business Background", *Journal of Business Venturing* 26(5): 512–536. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>
33. Zellweger, T. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

ZUZANA HORČIČKOVÁ, NERIJUS STASIULIS

## Ekonomikos ir vadybos filosofija: jaunimo dalyvavimas šeimos versle ir nacionalinėje ekonomikoje

### Santrauka

Straipsnio tikslas – suderinti filosofinį šeimos, kaip komunitarinio esinio vaidmens individualistiniu principu paremtoje ekonomikoje apmąstymą, ir praktinį tyrimą, kuriuo įvertinama jaunų žmonių pozicija dėl įsitraukimo į šeimos verslą. Tyrimo respondentai – paskutiniųjų metų vidurinių mokyklų moksleiviai ir trečiosios pakopos profesinio mokymo bei karjeros centrų studentai Libereco regione. Šeima etiniu bei politinės ir ekonominės filosofijos požiūriais traktuojama kaip aplinka, tinkama formuoti ekonominį matymą, kuris neapsiriboja vien tik „ekonomistine“ racionalumo forma, ir kaip gebanti vaidinti reikšmingą vaidmenį gerai veikiančioje valstybės ekonomikoje. Praktinis tyrimas rodo, kad jaunuolio ketinimas dirbti šeimos versle priklauso nuo to, ar jis yra į jį įtraukiamas jau studijų metu.

**Raktažodžiai:** dalyvavimas, ekonomikos filosofija, etika, jaunuolis, racionalumas, šeimos verslas

## ANEXO 21: LAS CUENTAS CLARAS, Y EL CHOCOLATE ESPESO (Insituto Cervantes, 2023)

4/17/23, 6:14 TM

Χς Χ. Ρεφινερο Μυλωνγ | ε. Φηηε Λοσγλενποσγλορεσ ψελογηογολαε εσπεσο.

 Centro Virtual Cervantes

LENGUA

Refranero multilingüe > Buscador > Ficha Paremia

Refranero multilingüe

### LAS CUENTAS CLARAS, Y EL CHOCOLATE ESPESO

Otros idiomas: [SQ](#) [DE](#) [CA](#) [HR](#) [FR](#) [GL](#) [GRC](#) [EL](#) [EN](#) [IT](#) [FA](#) [PL](#)  
[PT](#) [RO](#) [RU](#) [EU](#)

[Paremia](#) [Variantes](#) [Sinónimos](#) [Contextos](#)

**Tipo:** Refrán

**Idioma:** Español

**Enunciado:** Las cuentas claras, y el chocolate espeso

**Ideas clave:** Amistad - Negocios

**Significado:** No conviene mezclar la amistad con los negocios, pues se puede correr el riesgo de perderla.

**Marcador de uso:** De uso actual

**Comentario al marcador de uso:** En bastantes ocasiones, un interlocutor dice solo la primera parte (*Las cuentas claras*) y, en algunas ocasiones, otro interlocutor responde con el final del refrán (*y el chocolate espeso*).

**Fuentes:** Fuente oral

Centro Virtual Cervantes © Instituto Cervantes, 1997-2023. Reservados todos los derechos. [cvc@cervantes.es](mailto:cvc@cervantes.es)

Aceptar




<https://cvc.cervantes.es/evn/vd/refranero/φηηα.οαε?Pop=58930&Avγ=0>

1/1

# ANEXO 22: El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador (Medina, 2020)

4/17/23, 6:15 PM

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

Thanks for trying out Immersive Reader. Share your feedback with us.   

## El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

2 403 651 automotores. Los bajos costos de adquisición, combustible y mantenimiento.

Guayas, Manabí, Los Ríos, Pichincha. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

EL COMERCIO DATA. El número de vehículos livianos.

El número de motos aumentó siete veces en 10 años; revise el crecimiento del parque automotor en Ecuador

Las nuevas regulaciones para transportar pasajeros en motos, en provincias como Los Ríos (con una Ordenanza que rige en Quevedo) o Santo Domingo, no ha limitado este crecimiento. **En Guayas se analizó esa propuesta en el Municipio pero finalmente no pasó.**

En Pichincha, la cuarta provincia con más motocicletas matriculadas, la congestión vehicular en **Quito** ha incidido en la compra de este tipo de automotores.

Ana Ayala, de 28 años, adquirió una moto para ahorrarse tiempo y –en parte- dinero que gastaba en dirigirse a diario desde su casa hacia el trabajo. Ella habita cerca de la **Mitad del Mundo** y a diario se traslada hacia el norte de la capital. “Si era todo un trámite ir y venir a la casa, me demoraba más de una hora. Si tuve miedo al principio porque no hay una cultura de respeto a los conductores”.

Ayala compró la moto en el 2018 e indicó que aunque el ahorro en dinero no es significativo, si es una **ayuda para movilizarse**. “Si quisiera comprarme, a futuro un auto, porque en moto no estás seguro. Me han lanzado el carro y es peligroso. Pero ahorita si me ayuda mucho la moto, es pequeña y automática”.

Para la familia Belén Proaño, de 33 años, la moto fue considerada como una **solución de movilidad**. La primera razón que le motivó a comprar este automotor fue la **falta de un parqueadero** para un segundo vehículo. “Compramos una moto china que nos costó USD 1 000. Yo utilizo el carro para ir al trabajo y movilizarme con los niños y mi esposo ocupa la moto para ir a su trabajo. Nos resultó un buen negocio porque consume menos gasolina”.

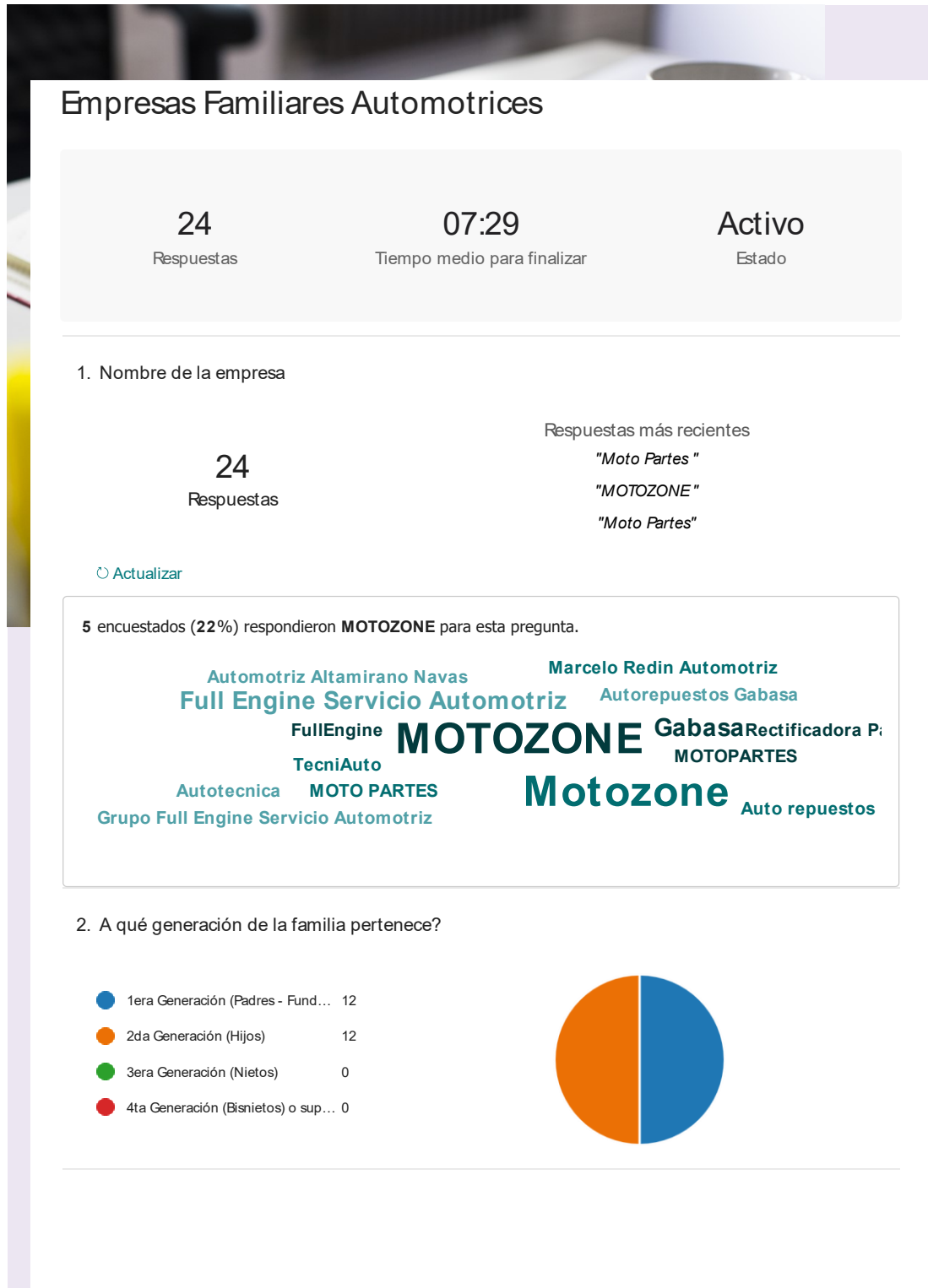
Publicidad

Darío Erazo, de 32 años, siempre quiso comprarse una moto y así lo hizo el año pasado. Contó que en **temas de dinero** no le implica menos gastos que el auto pero que la utiliza más seguido porque la considera más eficiente para movilizarse que un vehículo.

# ANEXO 23: Encuesta: Empresas Familiares Automotrices (Microsoft Forms et al., 2023)

4/11/23, 8:22 GMT

Επιπλέον πληροφορίες



https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=...&itd=...&id=A97C4K00aE6Hc6892EoMk31\_... 1/5

3. Qué cargo desempeña en la empresa?

24  
Respuestas

Respuestas más recientes  
"Atención al cliente y ventas "  
"Jefe de taller "  
"Jefe de taller "

Actualizar

7 encuestados (30%) respondieron **Jefe** para esta pregunta.



4. Tiene la empresa un documento tipo estatuto, protocolo familiar o similar, que plasme las reglas de cómo operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

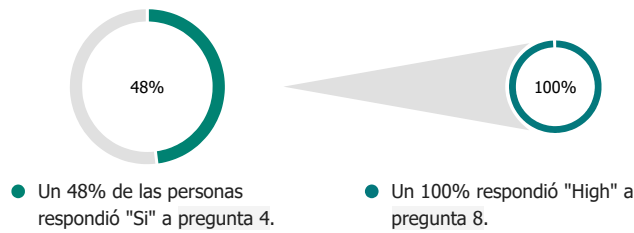
● Si 11

● No 13



Actualizar

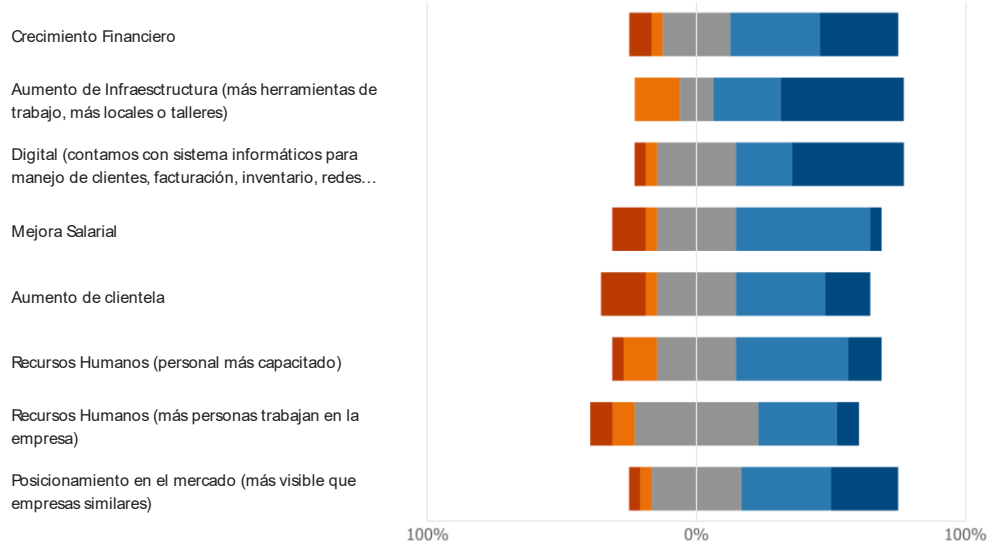
48% de las personas respondieron **Si** para esta pregunta y la mayoría respondió "High" a la pregunta 8.





5. Desde que empezó a trabajar en la empresa familiar, califique la mejora en las siguientes áreas :

- No ha mejorado
- Ha mejorado muy poco
- Ni ha mejorado ni ha empeorado
- Ha mejorado
- Ha mejorado notablemente



6. Considera que existen procesos que se pueden realizar sin el consentimiento del propietario de la empresa ?

- Sí, el dueño da bastante auto... 9
- Más o menos, el dueño da poca... 10
- No, el dueño controla todo lo q... 5



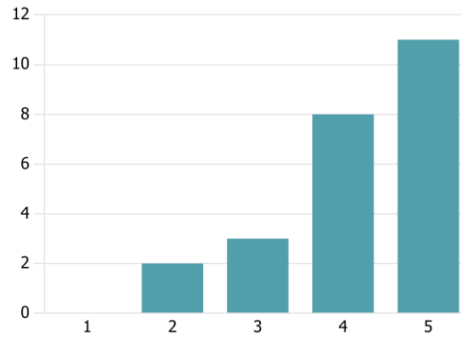
7.Cuál es su nivel preparación académica?

- Bachiller 5
- Tecnólogo 4
- Ingeniería 5
- Maestría 10
- Doctorado 0



8. Hay una relación saludable entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

4.17  
Clasificación promedio



9. Luego de la pandemia, se siente que fue un “antes y después” para la empresa?

● Sí	16
● No	8

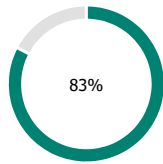


10. Se ve trabajando en 5 años en la empresa?



Actualizar

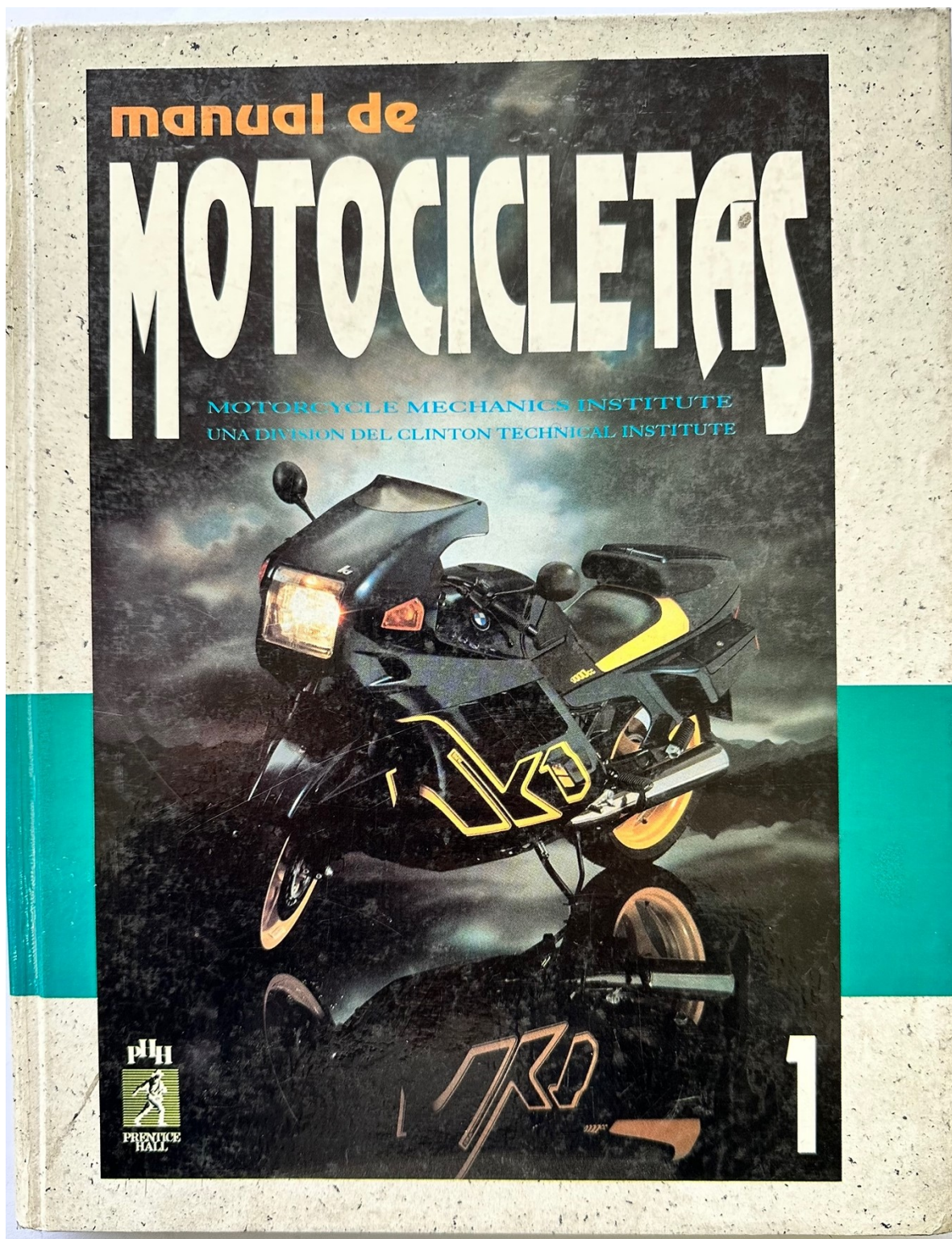
83% de las personas respondieron **Si** para esta pregunta y la mayoría respondió **"High"** a la pregunta 8.



● Un 83% de las personas respondió "Si" a pregunta 10.



● Un 95% respondió "High" a pregunta 8.





# Manual de Motocicletas

Tomo I

MOTORCYCLE MECHANICS INSTITUTE

TRADUCCION

ING. GABRIEL SANCHEZ GARCIA  
ING. MECANICO ELECTRICISTA

PREFACIO, ix

RECONOCIMIENTOS, xi

UNA NOTA AL LECTOR, xiii

1. COMO INGRESAR A LA INDUSTRIA DE LAS MOTOCICLETAS, 1

2. SISTEMAS DE MEDICION, 5

REVISION TECNICA

ING. MIGUEL CHACON PAZ  
ING. INDUSTRIAL  
ESPECIALIDAD MECANICA

PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.  
MEXICO-ENGLEWOOD CLIFFS-LONDRES-SYDNEY  
TORONTO-NUEVA DELHI-TOKIO-SINGAPUR-RIO DE JANEIRO

DIRECTOR GENERAL  
DIRECTOR DE MERCADOTECNICA  
GERENTE EDITORIAL  
SUPERVISOR DE TRADUCCION  
SUPERVISOR DE PRODUCCION  
GERENTE DE PRODUCCION

RAYMUNDO CRUZADO GONZALEZ  
MOISES PEREZ ZAVALA  
MIGUEL ANGEL CALDERON REYES  
JORGE BONILLA TALAVERA  
JULIAN ESCAMILLA LIQUIDANO  
ALBERTO SIERRA OCHOA

ACQUISITIONS EDITOR:  
EDITORIAL/PRODUCTION SUPERVISION

ED FRANCIS  
TALLY MORGAN, WORDCRAFTERS EDITORIAL  
SERVICES, INC.  
MARIANNE FRASCO  
ILENE SANFORD  
GLORIA SCHAFFER

COVER DESIGN  
BUYER  
EDITORIAL ASSISTANT

MANUAL DE MOTOCICLETAS TOMO I 1/Ed.

TRADUCCION

ING. GABRIEL SANCHEZ GARCIA  
ING. MECANICO ELECTRICISTA

REVISION TECNICA

ING. MIGUEL CHACON PAZ  
ING. INDUSTRIAL  
ESPECIALIDAD MECANICA

TRADUCIDO DE LA SEGUNDA EDICION EN INGLES DE:

THE COMPLETE GUIDE TO MOTORCYCLE MECHANICS

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o método sin autorización por escrito del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1994 respecto a la primera edición en español publicada por:  
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Enrique Jacob N° 20, Col. El Conde  
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

ISBN 968-880-453-3 Obra Completa  
ISBN 968-880-454-1 Tomo I

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524

Original English Language Edition Publisher by Prentice Hall, Inc.  
Copyright © 1994  
All Rights Reserved  
ISBN 0-13-225889-7

IMPRESO EN MEXICO PRINTED IN MEXICO

NOV

TIPOGRAFICA BARSA, S.A.  
Pino 343 Local 71-72  
México 4, D.F.

3 000

1994





**Figura 1-2** Existe un mecánico automotriz por cada 230 automóviles, y un mecánico de motocicletas por cada 750 motocicletas.

términos mecánicamente inteligibles, asigna el trabajo a un técnico que tenga las capacidades o habilidades adecuadas, e informa al cliente del avance del trabajo. El supervisor de servicio es responsable también del mantenimiento de la documentación adecuada para un trabajo normal o uno dentro de garantía. El supervisor y el gerente de servicio trabajan juntos en la administración de los ajustes de las garantías y de las pólizas de seguro, en el mejor interés del cliente y del distribuidor. Dada la importancia de las buenas relaciones con el cliente, el supervisor de servicio debe ser cortés, eficiente, y justo, además de estar bien capacitado desde el punto de vista mecánico.

#### Gerente de refacciones

Al tratar las oportunidades de trabajo potenciales, a menudo se olvida el puesto de gerente de refacciones, pero es uno de los trabajos más importantes en un taller de servicio. El gerente de refacciones controla mucho dinero en inventario de partes de repuesto. La inversión en inventario debe equilibrarse con el servicio al cliente. Esto significa que si existe una cifra preestablecida de inventario que debe respetarse, es responsabilidad del gerente de refacciones ver que el volumen del inventario consista en un 20% de las refacciones más utilizadas 80% del tiempo. El resto del inventario debe tenerse en existencia con base en su demanda. Nada incapacita más a un taller de servicio que tener que esperar una refacción común que está pendiente de recibirse. Una sólida experiencia mecánica y administrativa, así como un conocimiento de las refacciones y de su uso, son los requerimientos de este puesto gerencial.

#### Gerente de servicio

El gerente de servicio es responsable de todos los aspectos de la operación del taller, desde las relaciones con el cliente, hasta el trabajo administrativo. El gerente de servicio supervisa a los técnicos y los auxilia cuando se enfrentan a trabajos problemáticos. Este puesto incluye el promover su distribuidora ante los clientes, administrar las políticas del taller, y mantener la calidad del servicio del mismo. Este puesto de vital importancia gerencial es difícil y exigente porque el gerente de servicio debe equilibrar hábilmente los deseos del cliente y las metas de la distribuidora. Además de poseer conocimientos mecánicos y experiencia profundos, así como un historial de trabajo que indique confiabilidad, el gerente





Figura 1-3 Gerente de servicio atendiendo a un cliente.

de servicio debe ser agradable, práctico y eficiente, a fin de promover las buenas relaciones con los clientes y ganarse el respeto de los demás empleados (fig 1-3).

**DONDE  
CAPACITARSE**

La nueva tecnología ha eliminado prácticamente el aprendizaje mediante el sistema de prueba y error en el patio trasero de la casa o bien observando cómo trabaja algún otro técnico del taller de servicio. El incremento de las ventas y la carencia de técnicos calificados han creado la necesidad de contar con programas educativos que produzcan técnicos de motocicletas de primer nivel, bien capacitados, en un periodo razonable. Los programas educativos en el campo de la mecánica de motocicletas, se imparten hoy en día en muchas secundarias, universidades y escuelas vocacionales.

*Secundarias:* Muchas escuelas han desarrollado o están en el proceso de desarrollar un programa de enseñanza sobre mecánica de motocicletas. Los fabricantes de motocicletas se están concientizando en la necesidad de tener una mayor capacitación, y muchos ayudan en la creación de programas de adiestramiento.

*Universidades:* Muchas universidades, especialmente las oficiales, ofrecen clases o una carrera de dos años en mecánica de motocicletas.

*Escuelas Vocacionales:* Las escuelas vocacionales como el Motorcycle Mechanics Institute en Estados Unidos, han estado impartiendo durante muchos años cursos en mecánica de motocicletas. Además de todo ese tiempo dedicado exclusivamente a la capacitación de técnicos en motocicletas, algunas escuelas vocacionales ofrecen también ayuda financiera y cuentan con bolsa de trabajo.

Dado que el primer paso para una carrera satisfactoria es una educación apropiada, tómese el tiempo necesario para explorar con todo cuidado sus opciones educativas y encuentre el mejor sitio que pueda llenar sus necesidades de capacitación.



## ANEXO 25: Tipos de entrevistas y sus características (Muguira, 2023)

4/17/23, 6:17 PM

Tipos de entrevistas y sus características

Thanks for trying out Immersive Reader. Share your feedback with us.



# Tipos de entrevistas y sus características



La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación. Es por ello que abordaremos los diferentes **tipos de entrevistas** que puedes utilizar para obtener la información que necesitas. La **entrevista** de investigación es uno de los **métodos de recopilación de datos** informativos. Este método permite recoger y analizar varios elementos: la opinión, la actitud, los sentimientos, las representaciones de la persona entrevistada.

A diferencia de la encuesta, la entrevista **establece una relación especial entre el investigador y la persona entrevistada**. Se usa para probar hipótesis y para sacar a la luz otras nuevas.

## ¿Cuáles son los tipos de entrevista que existen?

Hay diferentes tipos de entrevistas, el grado de libertad del investigador varía de un tipo de entrevista a otro. Entre los tipos de entrevistas están:

- **La entrevista estructurada**
- **Entrevista no estructurada**
- **Entrevista semi estructurada**

read://https\_www.questionpro.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.questionpro.com%2Fblog%2Fes%2Ftipos-de-entrevista%2F

1/10

## Tipos de entrevista

Estructurada	No estructurada	Semi estructurada
 Comparar fácilmente varios candidatos a un puesto de trabajo.	 Profundizar en las discusiones.	 Se cuenta con una lista de temas y preguntas pero se pueden variar.
 Ayuda a evitar la pérdida de oportunidades.	 Se adapta a los cambios de tema.	 El orden de las preguntas también puede variar según el flujo de la conversación.
 Reduce las opiniones sesgadas de los posibles candidatos.	 Improvisa las preguntas pertinentes durante la entrevista.	 Es posible que se necesiten preguntas adicionales.
 Son más rápidas de realizar.		



Para tener éxito en su implementación, hay que anticipar el más mínimo detalle, y saber qué esperar. Aquí están todos los diferentes tipos de entrevistas que puede encontrar y cómo se llevan a cabo.

Conozcamos más de los tipos de [entrevista estructurada](#), [no estructurada](#) y [semi estructurada](#).

## Entrevista estructurada

Una entrevista estructurada es uno de los tipos de entrevista que te ayudan a **evaluar a los candidatos para los puestos de trabajo** mientras se sigue un formato estándar. Todos los candidatos son entrevistados en el mismo formato con el mismo conjunto de preguntas y escalas de calificación. Por lo tanto, se sigue un proceso estándar mientras se selecciona un candidato.

En una entrevista estructurada el entrevistador prepara una lista de preguntas basada en las aptitudes requeridas para el puesto.

Según el número de puestos que se vayan a cubrir, puede haber muchos entrevistadores que hagan el mismo conjunto de preguntas a todos los candidatos.

Cuando hay muchos puestos de trabajo, es apropiado ir a entrevistas estructuradas. No es posible seguir un patrón diferente para cada candidato cuando hay muchos puestos por cubrir.

- **Ejemplo de entrevista estructurada**

Supongamos que 150 candidatos han solicitado diez puestos de programador de software en una empresa de comercio electrónico. Los 25 candidatos con las puntuaciones más altas pasarán a una ronda de entrevista de Recursos Humanos que consistirá en preguntas de comportamiento.

### • Preguntas para una entrevista estructurada

Generalmente, las entrevistas estructuradas consisten en **preguntas sobre habilidades laborales, preguntas de comportamiento y preguntas situacionales**. Las buenas preguntas de la entrevista exploran las áreas fuertes y débiles de un candidato. Ayudan al entrevistador a analizar el potencial de un solicitante de empleo.

A continuación se incluyen algunas de las [preguntas para una entrevista de trabajo](#) que pueden servir como guía para tu entrevista estructurada:

- Háblame de ti.
- Háblame de los logros de los que te sientes orgulloso.
- ¿Cuál es ese desafío que te resulta difícil de superar?
- Dame un ejemplo de una situación en la que hayas tenido que arriesgarte.
- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual?
- ¿Qué es lo que más odias de tu actual trabajo?
- Danos un ejemplo del trabajo que haya hecho ganar el aprecio de tus compañeros.
- Danos un ejemplo de una situación en la que hubo un conflicto dentro del equipo. ¿Cómo lo manejaste?

Después de la entrevista, puedes hacer [una encuesta](#) para recolectar las opiniones de los candidatos sobre el proceso de contratación.

### • Ventajas de las entrevistas estructuradas

Se considera que las entrevistas estructuradas son más eficaces **cuando se trata de contratar al candidato adecuado**, entre muchos otros. Lleva tiempo preparar las preguntas, pero una vez que se hace, es bastante fácil y no se tiene problemas de llevar a cabo una entrevista estructurada.

A continuación se exponen algunas de las ventajas de realizar entrevistas estructuradas.

**Entrevista orientada al proceso.** Las entrevistas estructuradas se ciñen a un conjunto de procesos y apenas se desvían de él.

Por ejemplo, un candidato tiene que pasar por unas cuantas rondas de entrevistas y verificación de documentos antes de ser seleccionado. Este proceso completo puede realizarse a través de entrevistadores o de forma automatizada mediante programas informáticos. De este modo, hay menos posibilidades de error y de sesgo hacia los candidatos.

**Cuestionario reutilizable.** Los expertos en la materia y los directores de recursos humanos crean una lista de preguntas que siguen siendo comunes para todos los candidatos. También pueden ser reutilizadas para futuras actividades de contratación.

*Checa este cuestionario de recursos humanos para empleados.*

**Puede aplicar una entrevista estructurada para la contratación masiva.** Las preguntas estructuradas de la entrevista son ideales para las grandes organizaciones que contratan a muchas personas de una sola vez. También son apropiadas para empresas que contratan gente a intervalos regulares durante el año.

**Ahorra tiempo.** Como el entrevistador no tiene que gastar tiempo en preparar las preguntas para cada candidato, ahorra un tiempo considerable. El director de recursos humanos y el equipo de gestión no tienen que dedicar tiempo a tomar decisiones para cada candidato.

Por ejemplo, muchas empresas realizan pruebas en línea para seleccionar a los candidatos. Basándose en los resultados, los candidatos elegibles pasan a la siguiente ronda de entrevistas estructuradas.

**Datos fáciles de analizar.** El formato y el mecanismo de puntuación de las preguntas de las entrevistas estructuradas siguen siendo estándar para todos los candidatos. Por lo tanto, es fácil comparar los datos de los solicitantes de empleo en base a varios filtros de datos.

Se pueden generar informes, exportarlos e identificar tendencias para tomar mejores decisiones.

Si bien son varios los beneficios de una entrevista estructurada, una entrevista no estructurada tiene su importancia. Pero antes de ahondar en la cuestión de si se debe realizar una entrevista estructurada o una no estructurada, entendamos lo que significa.

## Entrevista no estructurada

Una entrevista no estructurada es uno de los tipos de entrevista que **no sigue ningún patrón estándar de preguntas**. Es subjetiva, y el entrevistador hace preguntas basadas en las habilidades del candidato y los requisitos del trabajo.

Una organización trata de averiguar si el candidato será un excelente encaje cultural utilizando preguntas de entrevista no estructurada. Como la lista de preguntas varía de un candidato a otro, las entrevistas no estructuradas no siguen ningún proceso estándar y son únicas para cada candidato.

Las preguntas de las entrevistas no estructuradas no tienen un **sistema de puntuación estándar**. Los candidatos son seleccionados en función de lo bien que responden a las preguntas y se llevan bien con el entrevistador durante la entrevista.

Las entrevistas no estructuradas conllevan un riesgo de sesgo. El entrevistador puede juzgar al candidato en función de la edad, el sexo, la raza o la religión.

Sin embargo, las entrevistas no estructuradas son útiles cuando se trata de conocer de cerca a un candidato. Es fácil para el entrevistador observar cómo reaccionan los candidatos al flujo cambiante de preguntas.

Como el flujo completo de preguntas es dinámico, el entrevistador puede tratar de hacer que los candidatos se sientan un poco más cómodos, así como saber si el candidato puede manejar el estrés.

- **Ejemplo de entrevista no estructurada**

Supongamos que diez candidatos han solicitado una vacante de analista de investigación en una empresa de investigación de mercado. Se les harán preguntas específicas para el trabajo en orden aleatorio. La dificultad y el tema de las preguntas cambiarán dependiendo de la profundidad de los conocimientos del candidato.

- **Preguntas para una entrevista no estructurada**

Las preguntas no estructuradas en una entrevista suelen medir las habilidades sociales de un candidato y la probabilidad de que éste tenga éxito en un entorno ágil.

Algunos **ejemplos de preguntas no estructuradas** son:

- ¿Cuál fue el tamaño del equipo en tu último proyecto? ¿Cuál fue tu papel?
- Cuéntanos sobre un error que cometiste. ¿Cómo lo harías diferente ahora?
- ¿Cómo tratarías con un jefe cuyas opiniones personales son diferentes a las tuyas?
- ¿Serías capaz de trabajar con personas que son muy diferentes a ti?
- ¿Te gustaría tomar un papel de liderazgo en el futuro?
- Háblame de una situación que encuentres muy estresante. ¿Cómo la enfrentaste?
- ¿Qué tipo de estilo de liderazgo te gusta? ¿Por qué?
- ¿Por qué realizar entrevistas no estructuradas?

Las entrevistas no estructuradas son una opción ideal cuando el número de candidatos es bajo. A veces, los procesos se convierten en una carga cuando no se aplican a demasiadas personas.

En tales situaciones, **es mejor no seguir ningún formato estricto**. Además, si el panel de entrevistadores tiene tiempo suficiente para hacer cualquier pregunta al azar, deberían realizar una entrevista no estructurada.

En épocas de incertidumbre, las empresas suelen encontrarse con situaciones difíciles y estresantes. Las entrevistas no estructuradas pueden ayudar a saber cómo los candidatos se enfrentan a esas situaciones.

- **Diferencia entre entrevistas estructuradas y no estructuradas**

Las entrevistas estructuradas y no estructuradas se diferencian entre sí por los siguientes puntos.

- - **Proceso**

Las entrevistas estructuradas están más orientadas al proceso, por lo que siguen un conjunto de reglas estándar como el límite de tiempo, el sistema de puntuación y el orden de las preguntas.

Las entrevistas no estructuradas, por otra parte, no siguen las reglas que se aplican a todos los solicitantes de empleo. Depende de la discreción del entrevistador.

- - **Medir las habilidades sociales**

Puedes medir las habilidades sociales a través de una entrevista personal no estructurada. Esto no siempre es posible con las entrevistas estructuradas. Aunque con tecnologías como la inteligencia artificial y el procesamiento del lenguaje natural, los chatbots pueden analizar las respuestas de los candidatos. Con las entrevistas personales no estructuradas, puede ver el lenguaje corporal, las expresiones, las emociones y más de alguien.

- - **Cercanía**

Las entrevistas no estructuradas son de enfoque casual. Los entrevistadores a menudo se basan en sus conocimientos, habilidades y experiencia para hacer preguntas. Muchas veces, entrevistan a los candidatos con preguntas creadas sobre la marcha. Las entrevistas estructuradas son más metódicas en su enfoque, y el cuestionario se prepara con antelación.

- - **Orden**

Las entrevistas estructuradas siguen un orden específico, y el entrevistador no se desvía de la secuencia de preguntas. Las entrevistas no estructuradas no siguen ese orden.

- - **Escala de valoración**

Las entrevistas estructuradas tienen un sistema de puntuación estándar para cada pregunta. Si el candidato supera el límite, sólo él puede pasar a la siguiente ronda. O a veces, el 1% más alto es seleccionado para la siguiente ronda.

En cualquier caso, un entrevistador no puede manipular el modelo de selección. Mientras que en las entrevistas no estructuradas, no hay un sistema de puntuación específico.

Tras examinar las ventajas de las entrevistas estructuradas y no estructuradas, uno podría sentirse confundido en cuanto a lo que debe buscar.

Tanto las entrevistas estructuradas como las no estructuradas tienen sus usos. Se puede decidir la mejor opción en base a sus requerimientos.

También se puede optar por un enfoque híbrido conocido como entrevistas semi estructuradas.

## **Entrevista semi estructurada**

Otro de los tipos de entrevistas es la entrevista semi estructurada, la cual **hace unas cuantas preguntas en un orden preestablecido, mientras que otras se hacen en orden**

**aleatorio.** Este tipo de entrevista consiste en preguntas específicas y generales.

El entrevistador hará preguntas más abiertas que permitan el debate. En algunos casos, el entrevistador prepara una lista de preguntas pero no las hace todas, o simplemente prepara una lista de temas.

A veces, el entrevistador comienza con preguntas en un orden fijo pero luego decide hacer **preguntas de seguimiento** basadas en las respuestas de los entrevistados.

Las entrevistas semiestructuradas tienen lo mejor de los mundos. **Permiten ahorrar tiempo de entrevista** y, al mismo tiempo, conocer las tendencias de comportamiento del candidato y sus habilidades de comunicación.

### • Ejemplo de entrevista semi estructurada

Considera la posibilidad de que una empresa contrate a un científico de datos de alto nivel. La entrevista puede comenzar con una lista de enunciados de problemas a resolver en un tiempo estipulado. Pero si los entrevistadores encuentran que el cuestionario es demasiado fácil para los candidatos, entonces podrían, sobre la marcha, aumentar el nivel de dificultad de las preguntas.

O pueden hacer **preguntas relacionadas con la gestión de equipos y proyectos**. O también puede ser al revés, primero una discusión abierta y luego la lista estándar de problemas a resolver.

### • Preguntas para una entrevistas semi estructuradas

Los entrevistadores generalmente comienzan con preguntas para romper el hielo para saber más sobre las cualidades de los candidatos. Dependiendo de las respuestas, el entrevistador puede hacer preguntas para saber más.

Algunas preguntas que puedes usar en los tipos de entrevistas semi estructuradas son:

- ¿Cómo es tu semana típica?
- ¿Cuál fue tu papel en el proyecto?
- ¿Cómo impacta tu solución en los negocios?
- ¿Qué herramientas has utilizado en tu proyecto anterior?
- ¿Cuál crees que será la próxima etapa de tu carrera?

Aunque hemos destacado las diferencias entre las entrevistas estructuradas y las no estructuradas, si todavía tienes un dilema, puedes optar por las entrevistas semi estructuradas.

## Formas de realizar los diferentes tipos entrevistas

Estas son algunas de las **formas en las que puedes llevar a cabo las diferentes tipos de entrevistas**:

- **Entrevistas personales**

Uno de los tipos de entrevista más utilizado, es aquel donde la preguntas se realizan personalmente, se hacen de manera directa al encuestado. Para ello podrías tener de guía una [encuesta f2f](#) para ir tomando nota de las respuestas.

Puedes diseñar tu encuesta de tal manera que seas tu el que tome nota de los comentarios o puntos de vista que más destacan del entrevistado.

**Ventajas de las entrevistas personales:**

- Mayor tasa de respuesta. Al estar el entrevistado y el encuestador frente a frente, existe la manera de ir adaptando las preguntas si esta no se entiende.
- Se pueden obtener respuestas más completas si es que hay dudas de ambas partes o se detecta una información en particular que sea destacable.
- Otra ventajas estos tipos de entrevistas es que tienes la oportunidad de detectar y analizar el lenguaje corporal del entrevistado al momento de hacerle las preguntas y tomar notas al respecto.

**Desventajas:**

- Son de mayor duración.
- Costo elevado.
- Pueden llegar a generar desconfianza por parte del entrevistado, ya que puede cohibirse y no contestar con veracidad.

Contactar a los entrevistados puede llegar a ser un verdadero dolor de cabeza, tanto agendar una cita en lugares de trabajo o ir de casa en casa y no encontrar a nadie. Por ello, muchas investigaciones se realizan en lugares públicos, como centros comerciales o parques.

Incluso hay estudios del consumidor que aprovechan estos sitios para realizar entrevistas o encuestas y dar a cambio incentivos, regalos, cupones, en fin; hay grandes oportunidades para la [investigación online en centros comerciales](#).

Entre las ventajas de realizar estos tipos de entrevista es que los encuestados tendrán más fresca la información si la entrevista se realiza en el contexto y con los estímulos adecuados, así podemos tener datos de su experiencia en el lugar de los hechos, de manera inmediata y de primera mano.

Recuerda que puedes utilizar una encuesta online a través de algún dispositivo móvil que sin duda te facilitará todo el proceso.

- **Entrevista vía telefónica, uno de los tipos de entrevista más usados.**



Las encuestas vía telefónica son muy utilizadas y fáciles de combinar con encuestas online para llevar a cabo de manera eficaz una investigación.

#### **Ventajas de las entrevistas telefónicas:**

- Para encontrar a los entrevistados basta con tener a la mano sus números telefónicos.
- Suelen ser de menor costo
- En estos tipos de entrevistas la información se recopila de manera rápida.
- Al haber un contacto personal también pueden aclarar dudas, o dar más detalles de las preguntas.

#### **Desventajas:**

- Muchas veces nos enfrentamos en estos tipos de entrevistas a que las personas no contestan las llamadas telefónicas debido a que es un número desconocido para el encuestado, o simplemente ya cambió de lugar de residencia y no lo podemos localizar, lo que ocasiona un [sesgo](#) en nuestra investigación.
- También nos enfrentamos a que simplemente no quieren contestar y recurren a pretextos como: que están ocupados para contestar, están enfermos, no tiene autoridad para responder a las preguntas hechas, no tiene interés en contestar o tienen miedo de poner en riesgo su seguridad.

Uno de los aspectos que hay que cuidar en estos tipos de entrevista es la amabilidad con que los entrevistadores se dirigen a los encuestados, a fin de lograr que estos cooperen más fácilmente con sus respuestas.

**La buena comunicación es vital** para la generación de mejores respuestas.

Te recomiendo leer también: Asesora a tus clientes sobre otros [métodos de investigación de mercados](#).

#### • **Entrevista vía email o página web**

La [investigación online](#) crece cada vez más debido a que los consumidores están migrando a un mundo más virtual y hay que adaptarse a ellos. El incremento de personas con acceso a internet ha hecho popular que las entrevistas vía correo electrónico o página web sobresalgan entre los tipos de entrevista más usados hoy en día.

Para ello nada mejor que una encuesta online. Cada vez son más los consumidores que recurren a compras en línea, por lo que son un gran nicho para poder realizarles alguna entrevista que nos genere información para la correcta toma de decisiones.

*Conoce más de las diferencias entre las [encuestas en papel vs encuestas online](#)*

#### **Ventajas de las encuestas por email:**

- Rapidez en la obtención de datos

- Los encuestados responden de acuerdo a su tiempo, a la hora que quieran y en el lugar que decidan.
- Las encuestas online se pueden mezclar con otros métodos de investigación o utilizando algunos de los modelos anteriores de entrevista. Son una herramienta que puede complementar perfectamente y abonar a tu proyecto.
- Puedes utilizar diversidad de preguntas, lógicas, crear gráficas y reportes de manera inmediata.

Checa [cómo crear una encuesta](#) utilizando la plataforma de QuestionPro.

## ¡Elige el tipo de entrevista que mejor se adapte a tus necesidades!

Sin duda, **el objetivo de la investigación marcará la pauta de qué tipos de entrevista** son las mejores para la recolección de datos, y en base a ello diseñar toda una planeación, esto incluye hacer pruebas para conocer, por ejemplo, si las preguntas son las correctas y si la encuesta fluye de la mejor manera.

En resumen, una investigación eficaz será aquella que nos proporcione los datos necesarios para conocer nuestro objeto de estudio y que esta información sea aplicable en las decisiones que tomemos.

Hacer investigación online nos da la oportunidad de **monitorear esa información** y nos otorga muchos otros beneficios que serán de gran ayuda, siempre buscando identificar y satisfacer los deseos de nuestros clientes.

## ANEXO 26: Protocolo familiar: reglas claras, negocio exitoso (PwC, 2023)



### Protocolo familiar: reglas claras, negocio exitoso.

Las empresas familiares constituyen la base del desarrollo de la economía ecuatoriana, representando al menos el 70% del empleo en el país, y al menos la mitad del producto interno bruto del Ecuador<sup>1</sup>. A pesar de su importancia, se estima que la mayoría de las empresas familiares no pasan a la tercera generación<sup>2</sup>, por diversos factores. Un estudio de Harvard observa que, aquellas empresas familiares que logran encontrar una manera clara de resolver conflictos desarrollan resiliencia, lo que aumenta su probabilidad de mantenerse activas por incluso más de nueve generaciones<sup>3</sup>.

Por el transcurso del tiempo, y a medida que crece el negocio o se amplían las generaciones, surgen distintos factores que amenazan la supervivencia de la empresa familiar<sup>4</sup>. Un reto significativo recae en la pérdida de claridad con relación a la administración y gerencia de la empresa, específicamente, sobre quién debe ser el encargado del negocio una vez que la primera generación se retira. Este conflicto se acentúa al tener en la familia diferentes perspectivas del manejo del negocio, de las decisiones empresariales que se deberían tomar, así como conflictos de interés. Además, en algunas compañías de carácter familiar, se evidencia que se permite a miembros no capacitados para que asuman puestos para los que no tienen la suficiente experiencia, conocimiento o preparación, lo que no sólo perjudica el manejo del negocio, pero también afecta la retención de talento de terceros ajenos a la familia, que no encuentran incentivos de crecimiento dentro de la empresa.

Ante todos estos retos, se presenta una solución que busca mitigar conflictos, incluso antes de que estos surjan: el protocolo familiar. El protocolo familiar sirve como herramienta esencial para garantizar la continuidad del negocio y la armonía familiar en las empresas familiares, mediante la creación de un conjunto de acuerdos que permitan a su vez una planificación estratégica, incluso para relaciones de negocio intergeneracionales<sup>5</sup>. Este instrumento rige las relaciones empresa – familia, promoviendo la transparencia y certidumbre del negocio, facilitando la gestión de expectativas, y anticipándose a los posibles problemas que puedan amenazar no sólo la supervivencia de la Compañía, sino también, y más valioso aún, a las relaciones familiares. De manera general, se establece las funciones y responsabilidades, derechos y obligaciones, reglas y sanciones, que son aplicables a todos los miembros de la familia empresarial.

Es así que se recomienda que todas las empresas familiares identifiquen la importancia de implementar esta herramienta, adaptándose a las necesidades específicas de su negocio a fin de asegurar su supervivencia. Para este objetivo, es necesario conocer bajo qué principios se rige el manejo empresarial y el entorno familiar, identificar las principales áreas de mejora del negocio para mantener relaciones familiares equilibradas, y convenir en objetivos específicos, reglas y políticas claras, así como procedimientos para la buena gestión del negocio. La elaboración de este tipo de acuerdos busca llegar a consensos, a través de una negociación abierta, que permita el diálogo y la conciliación entre los socios o accionistas, identificando aquellos temas críticos, como la sucesión del negocio, separación de

<sup>1</sup> Urbina-Ledesma, X.M. and Burgos-Burgos, J.E. (2022) "Empresas Familiares en el Ecuador y su contribución Al Producto Interno Bruto," 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), pp. 290–300. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1237>.

<sup>2</sup> Bermejo, Manuel. (2020) The Challenges of Continuity at Family Businesses. *IE University*. <https://www.ie.edu/insights/articles/the-challenges-of-continuity-at-family-businesses/>

<sup>3</sup> En el estudio realizado por Harvard, se explica que las empresas familiares tienen muchas ventajas que les permiten actuar prolongarse en el tiempo. Es más, se estima que las grandes fortunas, una vez establecidas, duran por al menos 10 generaciones. Baron, J. and Lachenauer, R. (2021) Do most family businesses really fail by the third generation?, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation>

<sup>4</sup> Crissiuma, F. et al. (2020) *THE ROLE OF FAMILY PROTOCOL IN THE BUSINESS FAMILY LONGEVITY 7. IBGC Segmentos*. (pp. 14 - 17). Available at: <https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC%20Segmentos%20-%20The%20Role%20of%20Family%20Protocol%20in%20the%20Business%20Family%20Longevity.pdf>

<sup>5</sup> *Id.*, pp. 20 – 26.

familiares de la empresa, manejo del proceso de inclusión de personas ajenas a la familia, beneficios del personal y de los accionistas, incentivos, entre otros. El protocolo familiar se materializa en un documento legal vinculante, que garantiza el cumplimiento de este, incluso para las generaciones posteriores.

La solución es clara: el protocolo familiar permite tener transparencia en el negocio, y por lo mismo garantiza su continuidad, así como también evita los posibles problemas familiares derivados a raíz del manejo de la empresa. Cada empresa familiar deberá establecer el momento oportuno para realizar y establecer su propio protocolo; sin embargo, cuanto antes se comience, la interacción entre las partes será más fácil y se evitarán potenciales conflictos.



**Lucía Donoso**  
Senior Associate de Consultoría Legal  
PwC Ecuador  
[lucia.donoso@ec.pwc.com](mailto:lucia.donoso@ec.pwc.com)



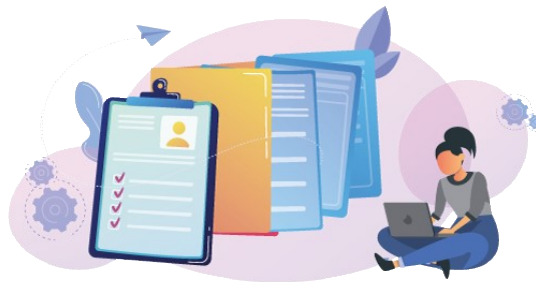
# ANEXO 27: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) (SRI, 2023)

Servicio de Rentas Internas

## MENÚ RUC PERSONAS NATURALES

Servicios y Trámites / Registro Único de Contribuyentes RUC / RUC Personas Naturales

# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) Personas Naturales

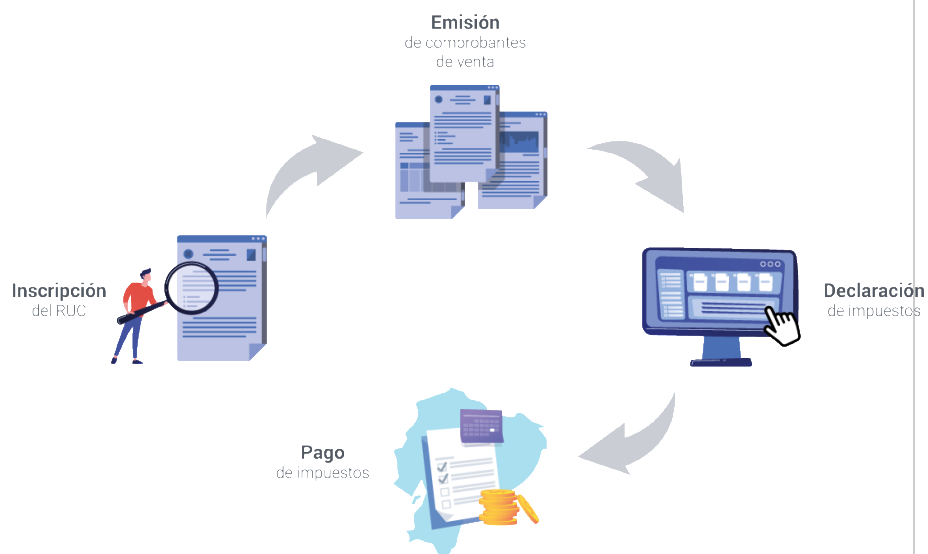


## ¿Qué es y para qué sirve?

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria.

Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos.

Ciclo del contribuyente



- ① Inscripción en el RUC
- ② Emisión de comprobantes de venta ([ver más](#))
- ③ Declaración de impuestos ([ver más](#))
- ④ Pago de impuestos ([ver más](#))
- ⑤ Exigir mis derechos ([ver más](#))

**Base de datos del Registro Único de Contribuyentes**

Visualice este y otros catastros en el menú principal del portal web, sección [Catastros](#).

**Clasi cador Internacional Industrial Único**

Desde el Lunes 29 de junio de 2015 el Clasi cador Internacional Industrial Único (CIIU) se actualizó a la versión 4.0 séptimo nivel.

Descárguelo del siguiente enlace [CIIU Clasi cador Internacional Industrial Único](#).

☐ **¿Cómo se conforma?**

Personas naturales ecuatorianas y extranjeros residentes:

1716537341 001  
 Cédula de ciudadanía  
 RUC

**Sociedades privadas y extranjeros no residentes (sin cédula de identidad):**

- Dos primeros dígitos: código de la provincia donde se emite el número de RUC.
- Tercer dígito: siempre es 9.
- Del cuarto al noveno dígito: son números consecutivos.
- Décimo dígito: dígito verificador.
- Los últimos tres dígitos serán 001.

9  
0296537341 001  
Código provincial      Dígitos consecutivos  
RUC

**Sociedades públicas:**

- Dos primeros dígitos: código de la provincia donde se emite el número de RUC.
- Tercer dígito: siempre es 6.
- Del cuarto al octavo dígito: son números consecutivos.
- Noveno dígito: dígito verificador.
- Décimo dígito: siempre es 0.
- Los últimos tres dígitos serán 001.

6 0 9  
0266537341 001  
Código provincial      Dígitos consecutivos  
RUC

## Tipos de contribuyentes

### Personas naturales

Son personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas y pueden o no estar obligadas a llevar contabilidad.

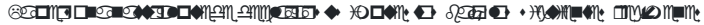
- **Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad ¿Cómo cumpla con mis obligaciones tributarias?**

#### Obligados a llevar contabilidad

Deben cumplir con lo establecido en el Art. 37 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

#### Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos

Deben cumplir con lo establecido en el Art. 38 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.



### Régimen general

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Declarar significa notificar al SRI sus ingresos y egresos y así establecer el impuesto a pagar. Usted puede realizar sus declaraciones a través de la opción Servicios en Línea en la página web del SRI [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

Este servicio está habilitado las 24 horas durante los 365 del año.

### Régimen Simplificado Para Emprendedores y Negocios Populares – RIMPE

RIMPE – Emprendedores	RIMPE - Negocios populares
Personas naturales y jurídicas con ingresos brutos anuales de hasta USD 300.000 (al 31 de diciembre del año anterior).	Personas naturales con ingresos brutos anuales de hasta USD 20.000 (al 31 de diciembre del año anterior).

*Nota: son ingresos brutos aquellos gravados percibidos por el contribuyente, menos descuentos y devoluciones.*

Ver información detallada sobre Régimen Simplificado Para Emprendedores y Negocios Populares – RIMPE

## Base legal y preguntas frecuentes

- [Ley del Registro Único de Contribuyentes](#)
- [Reglamento a la Ley del Registro Único de Contribuyentes](#)
- [Resolución No. NAC-DGERCGC21-0000011](#) Resolución No. NAC-DGERCGC21-0000011 3 S.R.O. DE 12-02-2021 - Establécense las Normas para la suspensión y actualización de o cio de la inscripción de los sujetos pasivos en el Registro Único De Contribuyentes (RUC).
- [Resolución No. NAC-DGERCGC17-00000587 S.R.O. 142 de 18-12-2017](#) Establécense requisitos para la inscripción, actualización y suspensión/cancelación de Registro Único de Cotribuyentes - RUC para personas naturales y sociedades.
- [Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000449 2SR.O. 873 de 31-10-2016](#) Establécense las normas para la inscripción, actualización y cancelación en el Registro Único de Contribuyentes - RUC de las sociedades no residentes en el Ecuador que sean propietarias de bienes inmuebles en dicho estado.
- [Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000509 2S.R.O. 912 de 29-12-2016](#) Expídense las tablas de cuotas RISE actualizadas al 30 de noviembre 2016.
- [Resolución No. NAC-DGERCGC19-00000039 S.R.O. 25 de 26-08-2019](#) Emitir las normas para la aplicación del régimen simpli cado para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y otras entidades previstas en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

### Preguntas frecuentes

Revise [aquí](#) las inquietudes frecuentes que presentan los contribuyentes.

## Guías

- [Guía para el contribuyente - Inscripción de RUC en línea](#)
- [Guía para el contribuyente- Actualización de RUC y Generación de Certi cados en línea.](#)
- [Video tutorial - Inscripción de RUC en línea](#)

## Inscripción de RUC

Ingrese sus datos para obtener su número de RUC e iniciar actividades económicas [haciendo clic aquí](#).

Para realizar este trámite se podrá optar por los siguientes canales de atención:



### CANAL AUTOMÁTICO SRI en Línea (Portal Transaccional)

Para inscribir su RUC acceda con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

Acceda aquí para realizar **automáticamente** sus trámites en el SRI.



### CANAL SECRETARÍA VIRTUAL SRI en Línea (Portal Transaccional)

Recuerde que puede inscribir su RUC accediendo con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

#### Realice estos trámites desde la secretaría virtual (Ingreso de trámites)

- Persona natural extranjeras no residentes y residentes
- Artesanos
- Contadores en relación de dependencia
- Contador CBA
- Diplomático
- Profesional
- Actividades educativas
- Menores no emancipados y emancipados
- Notarios
- Transportistas
- Guarderías o centros de desarrollo infantil



## CANAL PRESENCIAL



Puede acudir al centro de atención de su preferencia, ver que [aquí](#) las agencias habilitadas a nivel nacional.

### Requisitos

Revise los requisitos, para personas naturales que serán de mucha ayuda para solicitar el RUC a través de los canales habilitados para realizar el trámite [haciendo clic aquí](#).

## Actualización de RUC

Actualice información de su RUC (nombre comercial, dirección, medios de contacto, cierre de establecimientos, tipo establecimiento e información del contador) [haciendo clic aquí](#).

Para realizar este trámite se podrá optar por los siguientes canales de atención:



### CANAL AUTOMÁTICO

#### SRI en Línea (Portal Transaccional)

Para actualizar su RUC acceda con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

Acceda aquí para realizar **automáticamente** los siguientes trámites:

- Agregar o eliminar actividades económicas, excepto actividades de transporte
- Abrir o cerrar establecimientos
- Nombre comercial
- Datos del contador
- Medios de contacto
- Registro de dirección del domicilio
- Agregar o eliminar títulos profesionales



### CANAL SECRETARÍA VIRTUAL

#### SRI en Línea (Portal Transaccional)

Recuerde que puede actualizar su RUC accediendo con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

Realice estos trámites desde la **secretaría virtual (Ingreso de trámites)**

- Persona natural (Régimen General)

## CANAL PRESENCIAL



Puede acudir al centro de atención de su preferencia, ver que [aquí](#) las agencias habilitadas a nivel nacional.

### Requisitos

Revise los requisitos, para personas naturales que serán de mucha ayuda para solicitar el RUC a través de los canales habilitados para realizar el trámite [haciendo clic aquí](#).

## Suspensión de RUC

Si una persona natural diere por terminada temporalmente su actividad económica, deberá informar la suspensión de su registro en el RUC, dentro de los siguientes (30) treinta días hábiles de cesada la actividad, lo cual determinará también que no se continúen generando obligaciones tributarias formales [haciendo clic aquí](#).

Para realizar este trámite se podrá optar por los siguientes canales de atención:



### CANAL AUTOMÁTICO

#### SRI en Línea (Portal Transaccional)

Para suspender o cancelar su RUC acceda con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

Acceda aquí para realizar **automáticamente** sus trámites en el SRI.



### CANAL SECRETARÍA VIRTUAL

#### SRI en Línea (Portal Transaccional)

Recuerde que puede suspender o cancelar su RUC accediendo con su clave al portal transaccional [SRI en Línea](#).

Realice estos trámites desde la secretaría virtual (Ingreso de trámites)

- Ecuatorianos y extranjeros
- Ecuatorianos fallecidos

### CANAL PRESENCIAL

Puede acudir al centro de atención de su preferencia, ver que [aquí](#) las agencias habilitadas a nivel nacional.



#### Requisitos

- Suspensión y/o Cancelación [Ver requisitos](#)
- Requisitos para trámites realizados por terceros [Ver requisitos](#)
- Solicitud de Suspensión y/o Cancelación de Personas Naturales [Ver solicitud](#)
- Guía para el contribuyente – llenado de la solicitud de suspensión / cancelación del RUC de personas naturales [Ver solicitud](#)
- Autorización a terceros en línea [Ver formato](#)

## Certificados

Puede obtener los siguientes certificados:

- Certificado de RUC
- Certificado de establecimientos
- Certificado de suspensión de RUC
- Sin actividad económica
- Históricos

Ingrese en el siguiente [enlace](#).

## Quejas, Sugerencias y Felicidades

Si cuenta con iniciativas o propuestas para mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios, o desea reportar algún inconveniente presentado con el Servicio de Rentas Internas hágalo a través del siguiente [enlace](#).



[Ir al inicio de esta página](#)

<a href="#">Datos abiertos</a>	<a href="#">Calendario tributario</a>	<a href="#">Contacto Ciudadano</a>	<a href="#">Portal Trámites Ciudadanos</a>	<a href="#">Sistema Nacional de Información (SNI)</a>	<a href="#">Política de privacidad</a>	<a href="#">Disculpas públicas</a>
--------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--	---	--	------------------------------------

□

+

-

ANEXO 28: The regenerative power of family businesses Transgenerational entrepreneurship (Calabrò & McGinness, 2022)




[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise) | [stepproject.org](https://stepproject.org)

**KPMG**  
Private Enterprise

 **STEP PROJECT**  
GLOBAL CONSORTIUM  
FOR FAMILY ENTERPRISING

# Table of contents



<b>03</b>	Foreword	<b>04</b>	Executive summary
<b>08</b>	Global survey highlights	<b>10</b>	Transgenerational entrepreneurship and the staying power of family businesses
<b>12</b>	Entrepreneurial orientation	<b>18</b>	Are the next generation reshaping the future?
<b>20</b>	Beyond financial wealth	<b>22</b>	The push for performance
<b>24</b>	The impact of entrepreneurialism on performance	<b>26</b>	Socioemotional wealth creation and the impact on performance
<b>28</b>	Leadership styles and their impact on the performance	<b>30</b>	The way forward
<b>32</b>	Performance profiling	<b>34</b>	Entrepreneurial families
<b>37</b>	Business-first families	<b>40</b>	Family-first businesses
<b>43</b>	Underperforming businesses	<b>46</b>	Recharging your own regenerative power
<b>48</b>	Methodology	<b>50</b>	Acknowledgments

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



# Foreword

---

**W**hat is it about family businesses that enables them to stay ahead of the competition?

What is the secret to their staying power and their capacity to grow successfully from decade to decade and from generation to generation?

And how do they continue to nurture and sustain their founders' entrepreneurial spirit?

The STEP Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise set out to find the answers to these questions. We wanted to understand how family businesses continue to be such regenerative powerhouses that not only flourish in good times, but also manage to respond constructively during times of disruption.

Our exploration began with an in-depth survey of 2,439 family business leaders across the world between September and November 2021. After a detailed academic analysis of the survey data, we moderated a series of roundtable discussions in February 2022 with family business CEOs along with family business academics and professional advisers. The discussions focused on the factors

and challenges that are influencing the continuous renewal and performance of family businesses.

We heard how their regenerative power begins simply enough — with the founders' entrepreneurial ambition to turn an inspiring vision into a practical reality. As the vision comes to life, the focus then shifts to growth and an operating philosophy that can sustain the original entrepreneurial spirit of the founder. This is what continues to guide the decision-making and strategic choices that are made across the generations in the face of further challenges and new opportunities.

A sustained spirit of entrepreneurship, transgenerational resilience and socioemotional wealth that families accumulate from their family businesses are the secrets behind their long-term regenerative power. We're pleased to have this opportunity to share with you their insights, experiences and ideas for sustaining the same powerful advantages in your family business.



**Andrea Calabrò**  
STEP Project Global  
Academic Director,  
Director, IPAG  
Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
IPAG Business School



**Tom McGinness**  
Global Leader,  
Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International  
Partner,  
KPMG in the UK

---

The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

3

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

# Executive summary

---

## Entrepreneurial ambition

It's widely accepted that the enduring entrepreneurialism of family businesses not only keeps their vibrant culture of innovation alive, but it can also make a major contribution to superior financial, social and non-financial performance.

For this reason, the strength of a company's entrepreneurial orientation is one of the most important keys for unlocking the ability of family businesses to adapt, innovate and grow. The survey findings reinforce the importance of this capability.

However, the findings also show that an entrepreneurial spirit alone is not sufficient to support the continuous renewal and rejuvenation that is needed to sustain family businesses across multiple generations. The family's capabilities and their deep connections with the firm are also major sources of their regenerative capability.

The evidence is in plain sight. Amid uncertainty and disruption, family businesses continue to show their unrivaled resilience and ability to reinvent themselves in dynamic and unpredictable environments.

## Sustaining a competitive advantage

The multi-generational entrepreneurship capability of family businesses has become well recognized as a source of significant competitive advantage. Sustaining it is key to their continued strong performance. We were not surprised to find that many of the survey respondents reported high levels of innovativeness, proactiveness and their families' ability to take action on well-considered risks throughout the pandemic.

This was especially true among companies that have Millennial leaders (those born between 1981 and 1996)

who are less risk averse than many of their predecessors.


Next-generation family members are also playing an essential role in accelerating the adoption of new technologies to advance their businesses and respond quickly to changing market demands. Rather than reacting to circumstances that are outside their control (or hoping they will disappear), they're taking matters into their own hands and actively searching for new avenues to grow their businesses.

Many family businesses have recognized that to achieve high entrepreneurial performance, next-generation family members must be given opportunities to take risks and make judgments on their own — and not simply follow the lead of older generations forever.



**The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship**

© 2022. Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



Entrepreneurial risk-taking is not for the faint of heart, but it is recognized as an important factor in the sustained performance of family businesses — so much so that some family firms are educating their potential next-generation successors on how to take calculated and responsible risks and providing small amounts of family capital to enable them to apply the lessons learned in their own firsthand experiences.

The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

5

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



## How families are defining wealth

Beyond the independence of owning and managing a family business — and the financial benefits and prominence it can bestow — the emotional value that families derive from the connections they have with their business and other family members is unmistakable.

What is described as “socioemotional wealth” is an endowment that can’t be underestimated, and it’s carefully protected in most families. The family’s control and influence and identification with the business are major contributors to its purpose, the drive for innovation and the impact that the business has on many different stakeholders.

Interestingly, the family business leaders we spoke with in February 2022 emphasized that many of their next-generation family members are voluntarily coming forward to be involved in the business, not because it’s expected of them, but because they have a strong desire to be connected with the business and to carry its legacy forward.

## Conducting the family business performance appraisal

There are many different types of performance that are important to family businesses, and a simple balance sheet approach to measuring results isn’t possible. To truly appraise the performance of a family business *and* the family, multiple measures are meaningful, including (but not exclusively) financial metrics such as growth in market share, profitability and return on equity.

Equally important, however, is the entrepreneurial orientation exhibited in the firm’s technological leadership, the advancement of innovations, its environmental progress and the impact it has on other pressing social issues.

The number of female CEOs promoting digital solutions and products in their businesses definitely goes against old stereotypes that women in family businesses are more oriented towards “soft” tasks and competencies.

6

The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

© 2022. Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

There is evidence that next-generation leaders, particularly young women, are digitally savvy, with 39 percent of female CEOs in the survey recording high levels of digitalization in their companies, compared to 32 percent of their male counterparts.

A holistic view of both business and family outcomes is essential for success in family businesses, and the combined strengths of the business and the family contribute directly to their regenerative power.

### Leading with style

Leadership style can't be overlooked as an additional and important factor in the performance of family businesses.

No leader has only one style of leading, and it often changes (as it should) with the economic and social circumstances of the time. When survey respondents were asked to identify their "preferred or most prevalent" leadership style, **transformational** was the overall preference of CEOs in every region, followed by **charismatic**.

Understandably, CEOs from the Silent Generation (those born between 1925–1945) generally showed low levels of transformational leadership and high authoritarian levels, which is often the case in first-generation businesses that are strongly influenced by the founder's vision and direction.

However, to sustain an entrepreneurial mindset and a culture of innovation across multiple decades, each generation has to act as a good

steward to impart the purpose and values of the business and help each succeeding generation keep it revitalized.

How do family businesses rise to this challenge and keep the entrepreneurial spirit alive? What are the factors that drive family businesses to be bold, courageous and unstoppable from generation to generation? How do those factors impact the long-term performance of their businesses and their families?

Leadership styles are meant to be "fit for purpose," and they should change depending on the growth stage and performance of the company as well as the external circumstances. In a post-COVID-19 world and further unpredictable geopolitical and economic events, we believe that fueling the regenerative power of family businesses will require more charismatic and transformational styles of leadership to ensure that family businesses continue to evolve successfully as the needs of their business and the environment it operates in change.

We also believe, that as a family business matures and grows, a more progressive leadership style will be important to invite greater diversity in decision-making, increase the involvement of multiple generations of family members and include more women in leadership roles.

All of these factors help to enhance a company's entrepreneurial orientation, socioemotional wealth and long-term business and family performance. They also make a direct contribution to its continued regenerative power.

# Global survey highlights

## » We surveyed and spoke to



## » We asked about



8 The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

© 2022. Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

## » This is what we discovered

Strong entrepreneurial capabilities + the family's positive influence = strong business, social and family performance



## The fuel igniting their regenerative power and performance



The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

8

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



# Transgenerational entrepreneurship and the staying power of family businesses

## Keeping the founder's dream alive

---

**A**mid the uncertainty of the past two years, family businesses were not only able to navigate the immediate challenges of the pandemic, but many also took their businesses in new directions. As we described in last year's report "[Mastering a comeback](#)", family businesses continued to introduce new products, services and delivery solutions to their customers. They expanded into previously untapped markets and digitalized their operations. Through their tenacity and regenerative capability, many turned adversity into opportunity.


The insights from this year's survey and the firsthand experiences of family business leaders show that the most important factor in the regenerative capability of family businesses lies in the strength of their entrepreneurial orientation. This is supported by the family's long-term commitment to their business and a leadership style that fits the economic and social environment at different points in time.

"Keeping our father's dream alive has been a very strong driver for our ownership. We are the second generation, and my siblings and I took over the ownership and responsibility of the business at relatively young age. We felt it was still our father's company. He built the company from nothing and he was much more of a risk taker and creative entrepreneur than us siblings in the second generation. We took on the role as strong stewards — to maintain and develop the core business rather than starting something new.

However, when the company celebrated its 50th anniversary some years back, we realized that our family firm had been under our care longer than it had been under the founder's. The current owners in the second and third generation have to create our own dreams of how to take the ownership and business further."

**Simone Møkster**

Simone Møkster, 2nd generation owner and Board Member,  
Simon Møkster Shipping AS (Norway)



Comments such as these reflect the importance of the continuous renewal of family businesses and their ability to create new sources of value from generation to generation. Their goal is not to keep the original business intact, but to **keep the founder's entrepreneurial spirit and dream alive** by embracing new challenges and opportunities and by developing new capabilities that continue to create value and sustain their company's competitive advantage.

Maintaining a culture of transgenerational entrepreneurship is a key contributing factor to this regenerative capability. It takes the best of what each generation has contributed to the business and inspires each succeeding generation to build on and to reshape it in a way that contemporizes the business while retaining the founder's inspiration and vision.

To achieve continuous, transgenerational entrepreneurship, each generation has to act as a good steward to impart the purpose and values of the business and help each succeeding generation adopt an entrepreneurial mindset that keeps the business revitalized.

How do family businesses rise to this challenge and keep the entrepreneurial spirit alive? What are the factors that drive family businesses to be bold, courageous and unstoppable from generation to generation? How do those factors impact the long-term performance of their businesses and their families?

In addressing these questions, we began by considering the core principles of transgenerational entrepreneurship, which is based on two assumptions: 1) the family's involvement in the business is, in itself, a source of unique and incomparable resources and capabilities; and 2) the processes, practices and decision-making activities associated with managing the company's resources and capabilities are conducted in an entrepreneurial way.

Throughout the report, we have taken a detailed look at how the entrepreneurial orientation and behavior of a family business — as well as the family's capabilities and identification with it — are fundamental sources of their regenerative power and major contributors to the long-term performance of their business and family.

# Entrepreneurial orientation

## A blend of innovativeness, proactiveness and risk-taking

**P**revious family business research — and the collective experience of the STEP Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise — suggests that the continuity of the entrepreneurial spirit in family businesses is a requirement for sustained business success and for achieving a competitive advantage over multiple generations.<sup>1</sup> The entrepreneurial mindset originated by the founder, combined with the family's resources and capabilities, is what leads to the "transgenerational entrepreneurship" capability of family businesses.

This capability is a source of sustained competitive advantage because it is built on two valuable and hard-to-imitate factors: the capabilities and resources of the family itself and the company's entrepreneurial heritage. This unique advantage can also impact every aspect of the business's performance.

"In a growing business such as ours, the entrepreneurial spirit is clearly still there. Now, as a fourth-generation business that has become more multinational, maintaining the entrepreneurial culture depends very much on the family's involvement in many different roles — as shareholders, board members and in managing the day-to-day business operations.

The key has always been to make sure we can make decisions quickly and stay focused on the long term. If a decision is right for the long-term

success of the business, we will take it — even if members of the board might be retired by the time it pays off. We make those decisions for the continuity of the business, and we believe that this continuity has been a source of our family's sustained entrepreneurship."

### Anonymous

CFO,  
Horticulture industry (The Netherlands)

Changing demographics also have a significant impact on the family's roles as the business moves from being family owned and family run, for example, to potentially retaining its ownership but not its management. This not only changes the family's roles, but also the nature of the entrepreneurial spirit and how the roles and responsibilities are allocated to different groups.

We have also found there is a significant relationship between the level of entrepreneurial orientation and the scale of a business's operations. For example, the survey showed that families that operate multiple businesses have a higher level of entrepreneurial orientation than those operating a single business.

In taking a close examination of the entrepreneurial orientation of family businesses, we find three main dimensions: **innovativeness, proactiveness and risk-taking**, which we explore in more detail.

<sup>1</sup> Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249.

## The pursuit of innovation

**Innovativeness** is reflected in the interest of a family business to invest in research and development and create innovative products, services and processes. It's also seen when they find untapped markets for generating entirely new revenue streams.

"My grandfather was a plumber, and he started his business in 1923. He was an inventor with a love for simple, smart solutions. As a family, our goals have changed a great deal, but that sense of purpose has never wavered."

Today, we have approximately 1,400 employees all over the world, and I believe we are marking a turning point in the fourth generation. We have 25 family shareholders of all ages, and there is clearly a desire to sustain the family business. At this important turning point, we are very focused on making sure that our family members understand how to contribute to the business as responsible owners. We want to make sure that we continue to pursue the purpose, entrepreneurial spirit and persistent drive for innovation that has made the business a success for 10 decades."

### Jan van Walraven

Co-founder,  
Walraven (The Netherlands)

Investing in the research and development of new products and services is essential for the continuity of family businesses, and most leaders recognize that it's also a way to stay focused on their companies' long-term growth opportunities and competitive advantages. It wasn't surprising to see that survey respondents identified innovativeness as the dominant entrepreneurial orientation characteristic in their companies, with the highest levels reported in Asia & Oceania and the Middle East & Africa.

# 25%

of family businesses globally reported high levels of entrepreneurial orientation in their companies, with the highest levels found in the Americas and the Middle East & Africa — the two regional areas that also had the highest levels of proactiveness and risk-taking.

## Key takeaways — On entrepreneurialism



Good governance creates accountability, transparency and clarity of decision-making and plays an important role in mitigating the risk of conflicts by including the right people in decision-making.



Family businesses need to maintain a process for continuously searching for opportunities.



The proactive search and exploitation of opportunities both inside and outside the family business is key to sustaining innovative practices and behaviors.



Proactiveness also means including the viewpoints of various family business members in the decision-making process to effectively seize and exploit new opportunities.



## A continuous search for new opportunities

**Proactiveness** is the ability to continuously search for, identify and seize new opportunities. Often, family businesses are able to achieve this by anticipating future market demands, and they are also well known for taking pre-emptive actions that shape the competitive environment to which other companies are forced to react.

Proactiveness was the second most common characteristic that the survey respondents reported. Instead of reacting to events that are often outside their control, family business leaders are constantly searching for new opportunities at home and abroad, watching for clues that may indicate a change in market demands; and setting the competitive agenda that forces other companies to react.

The highest reported levels of proactiveness were in the Americas and the Middle East & Africa, where it appears there is a strong opportunity-seeking mindset among family businesses.

## The case for continuous transformation at Ultra Liquors

"The difference between us and our competitors is our ability to make decisions and implement them quickly ... to look at the hard facts and accept whether they're actions worth taking. Being agile and taking quick decisions is not so much about change management, but about embracing changes and opportunities to get a competitive advantage.

You can be very negative, or you can look at what you see emerging and say, "what can I do, and how can I use this better than my competitors to emerge one step ahead?" Our adoption of technology has sped up, and that's the result of change. We were adopting new technologies before, but relatively slowly. Then, suddenly e-commerce came on board — not just to connect us with consumers, but to link with our suppliers as well.

We talk about transformation every day, not just transforming the way we do things, but transforming our culture as well to make sure we embrace the ideas of everyone from different backgrounds."

### Craig Robinson

Joint Managing Director,  
Ultra Liquors (South Africa)

## Risk-taking

The need for regenerative capabilities is particularly high when there are disruptive technology or industry changes, (such as those experienced in the retail, tourism and hospitality sectors throughout the pandemic), and changes, in the mission or needs of the family. **Entrepreneurial risk-taking** can change what a company does and how it operates a great deal, and the consequences can be quite broad.

Potentially for these reasons, only moderate levels of risk-taking characteristics were reported by the survey respondents, though the level was higher in companies led by CEOs from the Millennial generation. This suggests that the youngest group of CEOs who are currently leading family businesses may be less risk averse than their predecessors.

Risk-taking is being encouraged among younger family members in some family businesses.

"One of the ways that we've promoted risk-taking is by providing capital to let the younger generations of the family try new things. This is supported by good governance practices through education and outside experience before any funds are made available to ensure that they fully understand what it means to have access to family capital. Our family history goes back more than 120 years, and five generations have successfully progressed the business from farming to gas and energy. We want younger generations to continue to branch out into new areas in the future.

"We have a deliberate plan to give them access to capital, and to educate them about the importance of entrepreneurialism combined with firsthand experiences in taking calculated and responsible risks."

**Steve Elsberry,**  
CEO of Precision Benefits,  
United States

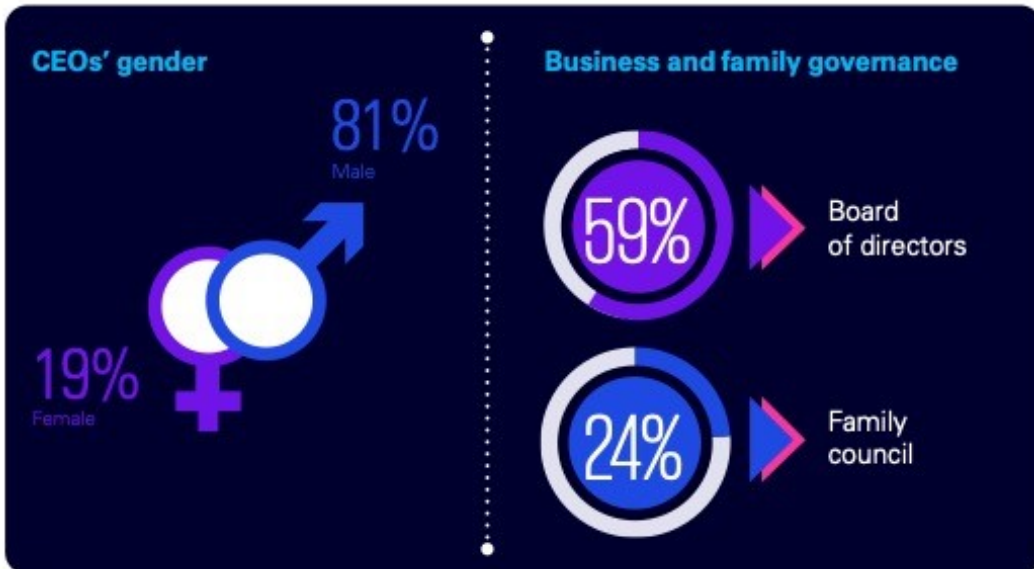
Non-family senior executives may be less risk averse and willing to take actions that are more aggressive than those of the family. It is important to make sure that management's actions are aligned with the interests of the business and not significantly more aggressive than the family's.

“

One of the surprises in the survey was the finding that only 59 percent of respondents have a formal board of directors in place, and only 24 percent have a family council.

Of those that do have formal boards, over 60 percent reported that their businesses performed better than their competitors over the past three years. This suggests that good governance mechanisms can provide some of the checks and balances that are needed to exploit new opportunities and develop bold innovations.”

**Tom McGinness**  
Global Leader, Family Business,  
KPMG Private Enterprise, KPMG International  
Partner, KPMG in the UK



## Managing change risk at Murphy Group

“The way a business sets its goals is very important. Ours is a well-established business that has been operating successfully for a long time. We went through a period from the mid-2000s to the mid-2010s where the appetite for making some of the required changes wasn't there, because everything was going well. But suddenly, you get to a point where a lot of changes are required quickly.

It can be quite risky when you are trying to make multiple large transformational changes in a short period. It puts a lot of strain on the business from an operational and cultural perspective, when you have to make that much change quickly, and you wonder how much of it will actually stick.

Our view is that we're far better off being a progressive business that constantly adapts, focusing on continuous and incremental progression, that is adapting and evolving all the time.

It's far easier and less risky to transform the business proactively and gauge the speed and impact by controlling the levers of how quickly the changes are implemented as opposed to waiting and having the change forced upon you.”

**John Murphy**  
CEO,  
Murphy Group (United Kingdom)

Regionally, risk-taking was found to be more prevalent in the Middle East & Africa and the Americas than in other regions. Interestingly, these were also the two regions where family businesses reported the highest overall levels of entrepreneurial orientation.



# Are the next generation reshaping the future?

**T**he survey data suggests that there is a significant positive relationship between family businesses that are led by CEOs from the Silent Generation and the entrepreneurial orientation in their family businesses, compared to those led by Millennial-generation CEOs.

Companies led by Silent Generation CEOs reported the highest levels of entrepreneurial orientation overall, as well as the highest levels of innovativeness and proactiveness. Leaders from the Millennial generation, however, reported the highest levels of risk-taking. This suggests that younger generations of the family may be less risk averse and more aggressive in growing their businesses and ensuring they continue to outperform the competition.

There is a cautionary note, however, in the high-achievement and risk-taking culture of the Millennial generation, which could be detrimental in the family business context. It highlights the need for family businesses to balance the influence of various generations in order to complement the positive characteristics and mitigate the negatives that may be found in each.

There are innovative ways to achieve the best of both worlds.

"We have several nephews and nieces who graduated from university, many of whom joined the family business. Others went to work for unrelated international companies, and we discovered an interesting insight. Those who worked for the first eight years of their career in several unrelated companies had more innovative perspectives and higher levels of self-reliance, confidence, and performance than those who joined the family business right after university.

We have come to realize that to achieve high entrepreneurial performance, the next generation must be given opportunities to take risks and make judgments on their own — and not to simply follow the older generations' lead forever.

We found, for example, that many members of our family who are approaching age 40 want to start their own next-generation businesses in related industries, rather than being put in charge of a new division in the family's existing company. We are encouraging them to pursue their passions, and it is our hope that they will return some day with a related business that can be integrated with the original family business and introduce exciting innovations or new business models that will keep our entrepreneurial spirit alive."

**John Mok**  
Co-founder & Chairman,  
AML Holdings Limited (Hong Kong SAR, China)

There is also evidence that next-generation leaders, particularly young women, are **digitally savvy**, with 39 percent of female CEOs in the survey recording high levels of digitalization in their companies, compared to 32 percent of their male counterparts.

The number of female CEOs promoting digital solutions and products in their businesses definitely goes against old stereotypes that women in family businesses are more oriented towards "soft" tasks and competencies. We argued against this stereotyping in our previous report on "[The Power of Women in Family Business — A generational shift in power and influence](#)", which included references to several studies showing that the superior governance and effectiveness of women in management and board positions can lead to better firm performance.<sup>2</sup>

Female CEOs from the Gen X and Millennial generations show a stronger digital orientation than those from other generations.

## Who's leading the digital revolution?

- The level of digitalization is highest among family business respondents in Europe.
- Female family business CEOs are more likely than male leaders to promote digitalization strategies and solutions for their businesses.
- Digitalization is also higher in family businesses led by a non-family CEO. This may be because non-family CEOs who have experience outside the family business may have had more training and exposure to new technologies and may be more receptive to the adoption of advanced technology solutions.

<sup>2</sup> Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2017). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

# Beyond financial wealth

In addition to the importance of a family business's entrepreneurial orientation, a second critical component of transgenerational entrepreneurship is the family's socioemotional wealth — the emotional value they derive from owning and managing the business.

Socioemotional wealth is seen as an endowment in a family business. If the endowment is threatened, the family's decisions may be driven more by the importance of preserving that endowment and less on the potential economic value of their actions.

It reflects the unique ways in which families look at problems and how their actions might affect three important characteristics used to measure their socioemotional wealth: the **family's control and influence**, their **emotional attachment and identification with the family business**.<sup>3</sup>

The family's control and influence and identification with the business support the drive for innovation and positive outcomes. This is particularly important for maintaining family loyalty and support for the business, building the next generation's skills, creating development opportunities for family members, ensuring the family name and reputation is protected and respected in society, and tackling challenging environmental, social and governance (ESG) issues.

"There's a Chinese saying that "when things go to extremes, negative implications or responses are triggered." When we think about family influence, it's very positive in the beginning for creating a new venture, with good resources and concentrated efforts on a particular initiative — all of which combine to create a positive outcome.

But, when the family's influence goes to extremes (as I've seen in families that want to keep family control at the highest level), even if there are good external partners in the market who could provide additional areas of expertise, the family is not able or willing to dilute their ownership. Consequently, they lose the chance to collaborate with external partners that have the diverse expertise required in this disruptive era, which ultimately has a negative impact on their business."

**Jeremy Cheng**  
Researcher,  
Center for Family Business, The Chinese  
University of Hong Kong (Hong Kong, China)

<sup>3</sup> Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 108-137.

The family's **control and influence** over strategic business decisions was noticeably **low** among respondents from Asia & Oceania, while family members' close **identification with the business** was **high** in Europe and the Middle East & Africa, as was the family's **emotional attachment** to the business in the Middle East & Africa and the Americas.

CEOs from the Silent Generation reported the highest levels of socioemotional wealth in their companies, where family control and influence and the family's close identification with the business were also high.

High levels of emotional attachment were seen in family businesses led by Millennial CEOs. This may be because they have grown up in a stewardship climate and have developed an emotional attachment over time that has motivated their voluntary decision to join the business versus a decision made by their parents (as has sometimes been the case in previous generations).

## Key takeaway — On socioemotional wealth



Maintaining family control is often a priority to help ensure the sustainability of the core business through slow and steady growth. Families are continuously reinvesting in their businesses, and when potential new partnerships are being evaluated, the family needs to make sure their partners have the same long-term views and values. For this reason, maintaining control is often a key driver for many family businesses.

Not surprisingly, the overall level of socioemotional wealth in family businesses is generally low when the CEO is not a member of the owning family.



# The push for performance

**Q**uantifying business performance can be challenging in any company. Gauging the performance of a family business is even more complex. For the sustainability of the business, financial results are clearly important. However, maintaining the founder's vision, a culture of entrepreneurialism and a reputation as responsible owners are equally important contributors to its regenerative power.



## Measuring financial performance

The survey respondents reported business results that varied widely across the regions. At the extremes, noticeably high levels of financial performance (compared to their competitors) were reported by companies in the Americas and low levels were reported in the Middle East & Africa.

A deeper look into the overall business results suggests that the highest levels of financial performance were achieved in companies led by males and non-family CEOs, companies with high levels of innovativeness and proactiveness, and companies with high levels of family control and influence.

The age and stage of the businesses also appeared to have an impact on the companies' financial results, with the highest **growth in sales** reported by first-, second- and third-generation family businesses, and high **market share growth and profitability** reported in the second, third and fourth generations as the businesses grew and matured.

"Financial performance is paramount, and it cannot be ignored by the leader of the business, whether that's a family or non-family CEO.

Social performance is also important because it represents the beliefs, value systems and culture of the company and the family. Concern for employees, vendors and the family's socio-economic circle should be the role of a mature family member because the internal and external social performance of the company not only builds family loyalty, but employee loyalty as well. Operating responsibly reinforces the company's reputation with all its stakeholders."

**Vivek Chinoy**  
Director,  
Sigma CapSeal (India)

“

With disruptive changes from the outside world, non-family members in management are much more inclined to align their ESG actions with strict regulations, whereas family owners see the long-term story and formulate their own positions on these issues. As a result, they don't just comply, but provide greater guidance to the business on disruptive elements that are coming from the outside."

**Dr. Daniel Mitrenga**  
Member of the Management Board,  
Die Familienunternehmer (Germany)

Because each performance factor is important in its own right, it's equally important to manage and measure them. The CEO doesn't have to be responsible for all of them, but it's important to identify who in the business is best suited to be accountable.

# The impact of entrepreneurialism on performance

**W**e weren't surprised that the survey responses demonstrated a significant relationship between the entrepreneurial orientation of family businesses and their level of performance compared to their competitors.

Specifically, the level of innovativeness and proactiveness of these businesses was related primarily to their financial and internal/external social performance as well as the family's non-financial priorities. In these cases, risk taking appeared to be related only to the internal social performance of the business, such as companies that were focused on hiring more women and minorities in senior management and board positions.





Key  
**takeaways —**  
On entrepreneurial  
performance



Sometimes there is too much emphasis on whether or not the family enterprise is focused on “family-first” or “business-first.” It’s important to be careful about the dichotomy of trying to classify things in terms of family or business and financial or non-financial performance. Families have goals, and if those are entrepreneurial goals, they should find ways to measure them.



One way to leverage the entrepreneurial orientation of a family business and improve performance is by encouraging next-generation family members to engage with diverse business groups (such as the YPO — a global leadership community of extraordinary chief executives) and partnerships that expose them to networks and sectors outside the existing business. This stimulates innovative thinking, which they can bring back to the business.

# Socioemotional wealth creation and the impact on performance

"I believe that performance has to be viewed very holistically. It requires a good balance between financial performance and non-financial performance, which is the soul of the family and the business. We have many younger family members joining the business, and their focus is not on profits, but on their dedication and loyalty to building the business.

For our company, we have found that it's best to keep the concept of profits a little to the side and instill a sense of business ownership versus functional ownership with next-generation family members who can then help to evolve and grow our businesses over a period of time. It's accountability with agility."

**Siddharth Bhimrajka**  
Partner,  
Bhimrajka Exim LLP (India)

Much like the characteristics associated with entrepreneurial orientation, we have found that the characteristics of socioemotional wealth are seen in every aspect of family business performance.

For example, the family's control and influence and identification with the business are highly connected with every aspect of their financial, social and non-financial performance. Understandably, the family's emotional attachment to the business is also linked with its internal social performance (such as the inclusiveness of women, minorities and persons with disabilities in senior managerial roles) and non-financial performance (such as the family's loyalty and support for the business and the importance of maintaining a good family name and reputation).

Based on our survey, male CEOs generate higher levels of financial performance than females, but family businesses with female CEOs have higher social and non-financial performance, such as preserving the name and reputation of the family business.

"Family business performance is based on the original founder's vision and personal beliefs. For example, our founder wanted to create a family-oriented environment that would be meaningful to all levels of employees. That purpose has permeated to the current generation of leaders and influenced how we perform as a management and ownership team.

When the oil sector crashed in 2016/2017, management took a significant pay cut to reduce operating expenditure. No employee redundancies were made; instead, we created special events and sports days to keep everyone's morale high in the company. We know that's what the founding father would have done so himself. Financial performance was no doubt every firm's objective, but it is as important to recognize champions in the company. He made sure to always to share the fruits of his success with every employee.

That's why we evaluate our performance based on what he had in mind — not only to make the company thrive, but to create a rewarding experience at Oilfield Services & Supplies PTE Limited (OSS)."

**Kenneth Loh**  
Business Development Manager,  
Oilfield Services & Supplies PTE Limited (Singapore)

### Prioritizing social outcomes

Financial performance was reported at noticeably high levels in the Americas, but significantly lower in regions such as the Middle East & Africa, where non-financial performance was higher.

## Key takeaways — On family performance



Family businesses should develop next-generation family members in a stewardship climate. This helps to increase the identification and emotional attachment with the business.



It can be useful to write a list of values and share them among family members and employees.



Organizing regular experiential events with family members can help to focus on and reinforce the family's values, reputation and image.



Introducing governance mechanisms, such as family councils, helps to mitigate potential family conflicts and improve family unity.

**Rosalia Santulli**,  
STEP Project Global Consortium Research  
Champion,  
Assistant Professor,  
University of Genova  
Affiliated Researcher,  
IPAG Business School



# Leadership styles and their impact on performance

**L**eadership style can be another important contributing factor to performance, but we believe that no leader has only one style of leading. It changes depending on the circumstances, age and stage of the business as well as the economic, social and business environment it operates in.

We wanted to understand the impact of particular leadership styles in the regenerative capability of family businesses. We didn't evaluate the survey respondents' leadership styles, but we invited them to choose their **preferred** or most prevalent style from the three most common: transformational, charismatic and authoritarian.

**Transformational leaders** change the basic values, beliefs and attitudes of their "followers," making them willing to perform beyond the minimum levels that are required by the business. Transformational CEOs lift ordinary people to extraordinary heights and motivate their followers to do more and perform beyond expectations.

Companies led by transformational leaders typically deliver good financial results as well as social and environmental progress, while also building the family's loyalty and identification with the business.

The second-highest preference of the respondents was the **charismatic style**. A charismatic leader has the power of persuasion and the ability to motivate their followers who generally show great reverence for — and

personal trust in — their leader. They have a heightened sense of collective identity, feelings of empowerment and believe in the importance of the performance of the group as a whole.

Family businesses with charismatic leaders typically show better financial, internal and external social results and are able to build strong bonds between the family and the business.

A charismatic leadership style was preferred more than others among CEOs in Latin America. However non-family CEOs generally had a low preference for this leadership style. This is likely because there is often great reverence and personal trust towards the family leader in family businesses — whether he or she is the founder, CEO, a major shareholder or holds a seat on the board.

Non-family CEOs who have a charismatic leadership style often find themselves "tilting at windmills" and competing with a family leader somewhere in the business.

A transformational leadership style was the overall preference of CEOs across all regions.

The **authoritarian** (or paternalistic) leadership style was the least prominent among the survey respondents. Authoritarian leaders exert powerful authority over their subordinates. Though it was the least preferred option overall, it did appear more often among CEOs from the Middle East & Africa and parts of Asia.

The primary impact of an authoritarian/patriarchal style of leadership is seen in the strength of family bonds and their emotional attachment to the business.

"I think that as generations change, the leadership style changes to meet the needs of the hour. For example, we've seen all three leadership styles in our business. When my grandfather started the business with four or five people working for him, his style was very paternalistic and authoritarian. The employees were working for him, not the company, and everyone did what he asked. He took care of them like a family until they retired, and even today, we have a policy that when employees retire, they can replace their position with another member of their own family.

My father is the eldest of the second generation, and he is definitely a charismatic leader. As the second-generation CEO, his thinking processes and the way he has run the business has been very good. But the question now is, will this continue to be good enough in today's day and age?

With the third generation starting to come into the business, we're looking at the business as it is today and how we see ourselves in 2030. I'm playing the transformational leadership role with a third-generation committee of brothers and cousins, and I can see how every generation works through different leadership styles depending on the needs of the business and the business environment at different points in time."

**Abdulla Ajmal**  
COO,  
Ajmal Perfumes (United Arab Emirates)

CEOs from the Silent Generation generally show low levels of transformational leadership and high levels of authoritarian leadership, while younger family business leaders typically adopt a more transformational or charismatic leadership style.

Those family businesses with a high level of entrepreneurial orientation, diversity and a charismatic leadership style typically show higher financial and non-financial performance.



# The way forward

## Is it time to revitalize the leadership of family businesses?

**T**he majority of family CEOs who contributed to our survey and roundtable discussions belong to either Gen X (born between 1965 and 1980) — representing 44 percent of the survey respondents — or Baby Boomers (born between 1946 and 1964) — representing slightly more than 35 percent of the respondents.

In Europe, where the oldest firms were represented, the majority of CEOs come from Gen X, born in the five-year period between 1965 and 1970.

“Research shows that the family business model is the best performing model across the globe. However, the challenge for family businesses, and especially their next-generation leaders is to find a way to manage the paradox of tradition and change, how can we continue differently into the future.”

**Eric Clinton**  
Associate Professor,  
DCU Business School & Director, DCU National  
Centre for Family Business (Ireland)

While the purpose-driven, values-based culture that Eric Clinton describes is already embedded in family businesses and one of their many competitive advantages, we believe that the regenerative power of these companies could be enhanced further by adopting a renewed perspective on leadership.

Over the course of the last two years, for example, we’ve been able to observe the input and influence of next-generation family members who have taken a seat at the leadership table and are helping to create a new outlook for the future of their businesses. They’ve challenged the status quo and are demanding progress in digitalizing their operations and achieving ESG targets to sustain the success of their businesses.

“For next-generation leaders, the question is ‘How do you protect the culture and values of the family that the business has been built on, while also taking it forward in new directions to continue to grow and prosper?’ Often, this creates the need for a new leadership style that is more focused on the family’s role as owners and stewards compared to the family’s role in management.”

As social and economic environments evolve and change, it’s necessary for the leadership styles of family businesses to adapt — not only because the business is changing, but because the family’s relationship with wealth is also changing as a result of the exponential growth of families over several decades and how they might need to diversify and protect the family’s wealth.”

**Daniel Trimarchi**  
Director, Family Business Global Network,  
KPMG Private Enterprise & Director,  
Family Enterprise Advisory,  
KPMG in Canada

It's becoming clear that there is fresh leadership potential among young Millennials who are stepping forward — including a higher proportion of female family members. And so, we were surprised to find that only 19 percent of the CEOs who responded to the survey are women.

Beyond the CEO role, the data also shows there are fewer than two women, on average, who have seats on the board of their family businesses. This surprised us as well, since more than half of the companies represented in the survey operate in service industries, where more women are typically found in leadership roles. Also, there is an emerging global trend that is opening up more leadership doors to women, especially as members of the Millennial and even Gen Z generations are beginning to step in as successors.

In fact, the highest percentage of female respondents in our survey (29 percent) were found among Millennials, suggesting that societal issues, such as the impetus for companies to achieve greater diversity, are being taken into account in family businesses as younger members of the family begin to take on larger roles.

"Female and male leaders have a different leadership approach. They see how to manage the enterprise in a different way, even when there is no cross-generational influence. Leaders from older generations have a more authoritarian approach, though that is less the case among female leaders.

In younger generations, female leaders generally tend to have more transformational and charismatic leadership styles than males, and they are higher risk-takers in leading transformation efforts. The risk and transformation elements can lead to higher levels of entrepreneurship overall among women in family businesses."

**Alfredo Valentino**

Associate Professor of International Business,  
ESCE Paris

In a post-COVID-19 world, we believe that continuing to fuel the regenerative power of family businesses will require charismatic and transformational styles of leadership to help ensure that family businesses continue to evolve successfully as the needs of their businesses and the environment they operate in continue to evolve as well. We also strongly believe that greater diversity of views and experiences and inclusivity in the C-suite can add even further to that power.

## Key takeaways — On leadership



Leadership in family businesses operates on many different levels: as the family leader, as an owner, in the board room and as an employee. Sometimes it's necessary to show direction without having a formal leadership role.



For many family businesses, having a family member in the CEO position can be very important for customers, the banks they work with and their employees. However, while it's important to have active owners, many family businesses believe that the family member in the leadership role should not have a seat on the board as well, and some put policies in place to help ensure that the same person does not have both an operating and governing role.



A diversity of views, talents and experiences — including those of women in family businesses — has tremendous power in helping to lead their companies forward in new and interesting directions.



Families that actively socialize both their male and female family members from an early age can gain a competitive advantage by providing the next generation of their leaders with the know-how they need to pursue a successful career in the family business.



With improved access to higher levels of education, coupled with shrinking family-size, the role of women will likely continue to progress. Now, more than ever, it may be time to invest in your daughters.

# Performance profiling

## Identifying the qualities required for success

**S**ixty-two percent of the survey respondents represent family businesses in the service industry.

Given their predominance, we have created four performance profiles of different family businesses in the service industry. While they share common characteristics, they show significant differences in their levels of entrepreneurial orientation, socioemotional wealth and performance.

In our previous research,<sup>4</sup> we have shown that the entrepreneurial orientation of family businesses is strongly related to their financial, social and non-financial performance. This is also true of the family's level of socioemotional wealth as a contributing factor in the family's non-financial performance.

Exploring this further, we have been able to determine that when both the level of entrepreneurial orientation and socioemotional wealth are high, the company's performance is also high in every aspect of the business and the family.

Overall performance is also high (with the exception of non-financial performance, such as family unity and loyalty to the business) among family businesses that exhibit a high level of entrepreneurial orientation but lower levels of socioemotional wealth. And, as might be expected, when the levels of entrepreneurial orientation and socioemotional wealth are low, performance is also low across every measurement.

Recognizing that there are many variations in performance between the highest and lowest levels of entrepreneurial orientation and socioemotional wealth, we have created four family business profiles: "**Entrepreneurial families**", "**Business-first families**", "**Family-first businesses**" and "**Underperforming businesses**". Each profile illustrates the contributing factors to the performance of family businesses and the actions that can be taken to sustain and improve it.

<sup>4</sup> STEP 2019 Global Family Business Survey <https://thestepproject.org/wp-content/uploads/2020/08/STEP2019GlobalFamBizSurvey-Report1.pdf>





### Entrepreneurial families

- ^High entrepreneurial orientation
- ^High socioemotional wealth

- Average business age: 48 years
- Europe & the Americas
- Primarily first-generation businesses
- Small with fewer than 50 employees
- Family CEO



### Business-first families

- ^High entrepreneurial orientation
- ✓Low socioemotional wealth

- Average business age: 41 years
- Europe, Latin America, Asia & Oceania
- Primarily first- and second-generation businesses
- Large with more than 250 employees
- Family CEO



### Family-first businesses

- ✓Low entrepreneurial orientation
- ^High socioemotional wealth

- Average business age: 48 years
- Europe
- Primarily second-generation businesses
- Small with fewer than 50 employees
- Family CEO



### Underperforming businesses

- ✓Low entrepreneurial orientation
- ✓Low socioemotional wealth

- Average business age: 46 years
- Europe, Latin America, Asia & Oceania
- Primarily first- and second-generation businesses
- Mix of small, medium and large companies
- Family CEO



# Entrepreneurial families

High entrepreneurial orientation  
High socioemotional wealth

**T**hese are companies that appear to “fire on all cylinders.” They are regenerative powerhouses with high levels of entrepreneurial orientation, socioemotional wealth and performance.

In this profile, they are represented by 420 predominantly small (fewer than 50 employees), but well-established first- and second-generation family businesses. With an average age of 48 years, the majority are located in Europe and Latin America, and approximately one-third operate more than one family business.

These are companies that share a number of characteristics that we believe reflect the optimal family business model.

## Leadership

By far the majority (96 percent) are led by a **family CEO** belonging to the first generation, with 76 percent having a male leader, though **24 percent have female leaders** — the highest percentage compared to all the businesses represented in the other family business profiles.

These CEOs are predominantly members of Gen X and the Baby Boomers, though 20 percent of the companies have Millennial leaders and 5 percent represent the Silent Generation, the highest among all the groups in both cases.

The leaders of these companies reflect the entire spectrum of authoritarian, charismatic and transformational leadership styles.

## Governance

They also have **strong governance** mechanisms in place, with approximately 60 percent having a board of directors — with the highest number of seats held by family members, compared to the other groups and one-third having a family council.

On average, 89 percent of the shares are owned by the family.

## Entrepreneurial orientation

These companies have a **very strong entrepreneurial orientation** with very high levels of innovativeness, proactiveness and risk-taking.

## Socioemotional wealth

They also demonstrate very high levels of socioemotional wealth, particularly in terms of the family’s identification and emotional attachment to the business. Family control is at a slightly lower level by comparison, but it is still high.

## Performance

The companies in this group have high levels of performance across all measures, with particularly high financial outcomes as well as non-financial/family performance (the factors related to socioemotional wealth) and high levels of internal and external social performance.

This is often a reflection of the virtuous circle of entrepreneurialism creating social value, which in turn can help drive business value and vice versa.

These companies also have the highest levels of digitalization, with strong alignment between their digital and overall business strategies.



## How to reinforce and build on your strengths

If the characteristics of the “entrepreneurial families” profile are reflected in your business, there are important steps that you can take to help you sustain the regenerative power of your business and continue to build on the entrepreneurial strength of your business and your family’s socioemotional wealth? We invited family business academics and professional advisers who work closely with family businesses across the world to share their observations and suggestions for sustaining your top business performance. Here’s what they had to say.

“In my experience, family businesses that consistently ‘fire on all cylinders’ are setting the performance benchmark for generations to come. And that means that it’s important to create opportunities for next-generation family members to make their own unique contributions.

One way that I’ve seen family business leaders accomplish this is by empowering entry-level professionals to contribute to the business strategy, especially in areas where they are the potential consumers of some of the company’s products or services. They are likely to think about and consume these products differently from older generations, and they can provide an important strategic insight that’s of value to the business.”

### **Jubran Coelho**

KPMG Private Enterprise Leader for the South Americas Region and Brazil, KPMG in Brazil

“I agree. A culture of innovation is best fostered throughout the entire organization, rather than relying on ‘pockets of innovative excellence’, such as an R&D department. Engaging multiple generations and actively seeking out diverse perspectives are key contributors to organization-wide innovation.

I’ve witnessed the positive impact of this kind of environment where employees are hungry to get customers to share their complaints and ‘pain points’ (using digital or other means), for example, and then use that customer feedback to continuously innovate and stay ahead of the competition.”

### **Tulsi Jayakumar**

Professor, Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship, S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR)  
E: [tulsi.jayakumar@spjimr.org](mailto:tulsi.jayakumar@spjimr.org)

“Building on Professor Jayakumar’s observations on the importance of diverse perspectives and experiences, I think that including non-family members on the company board can be an important contributor as well. They can add different points of view and challenge decisions or strategies that may have been defined by a family CEO who has been in the leadership role for years — or even decades. Likewise, I’ve often seen that increasing the number of women on the board also introduces a variety of experiences, encourages very different perspectives and helps to challenge homogenous thinking.”

### **Jesus Luna**

National KPMG Private Enterprise Leader, Partner, KPMG in Mexico

“Keeping and accumulating socioemotional wealth is an important part of the success of family firms in this group. As such, it is very important to nurture and evolve socioemotional wealth across business lines and industries, geographical scope, and generations. Shifts in the level and composition of socioemotional wealth can indeed happen, especially when family businesses move from one generation to the other and it is exactly at that time that it is important to make sure that the best of it in terms of family control and influence, identification and emotional attachment is transferred.”

### **Andrea Calabrò**

STEP Project Global Academic Director, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

**Based on their experiences with multiple family businesses, these are some of our contributors' specific ideas and suggestions for continuing to build on your high-performance culture.**

It's important for entrepreneurial families to sustain their high levels of entrepreneurialism and socioemotional wealth by clearly setting out what "innovation" means to the family and to the family business.

- Encourage next-generation family members to share responsibility and lead the innovation journey and, where necessary, expose them to innovation tools through structured training programs.
- Create an employee forum that specifically encourages and rewards innovative thinking in areas such as ESG and product innovation.
- Establish a "shadow board" to complement the existing board strategy and ensure that it invites a diversity of views and experiences beyond those of the formal board. This might be reached by promoting different types of diversity within boards, such as gender, nationality, generational and functional background.
- Define clear financial and non-financial performance metrics for each innovation to help mitigate the risk of accelerating innovations that are well beyond the needs of your market.
- Create a healthy balance between speed and control. The potential for burnout is a reality given the pace of companies that consistently operate at peak performance. Pay attention to the mental health of family and non-family members.
- Organize regular retreats with members of the extended family to allow them to exercise their "innovative muscles" and strengthen their connections to each other and the business. Often, next-generation family members learn about the entrepreneurial journey of the senior generation through storytelling during these retreats, and they're given opportunities work with other family members from their generation to come up with product, process, service, price or distribution improvements.
- Make sure that the core family visions, values and principles are successfully shared and transferred from one generation to the other.

**Achieving strategic alignment and rigorous risk management**

In addition to ensuring that the company culture and its performance remain well-balanced, it's also important to make sure that the company's purpose is not only aligned to its financial performance, but also to the relevant risks related to the ESG matters in your company and industry. These are matters that are getting more attention from several stakeholders.

- When your business is operating at peak speed, controls and governance mechanisms need to be fully activated. But that isn't necessary all the time, and some family businesses have successfully created modular governance environments, with controls that are adapted and activated to fit the pace of the business at different points in time.
- Ensure that your top management team and board are clear as to the potential risks that might impact your company's immediate and longer-term strategy, including the relevant actions that need to be taken to address current and emerging ESG issues.
- Conduct regular enterprise risk assessments and create a top-down, enterprise view of all the significant risks that might impact the strategic objectives of your business.





## Business-first families

High entrepreneurial orientation  
Low socioemotional wealth

The "business-first families" in our survey represent 552 family businesses of all sizes and an average age of 41 years — the youngest average age compared to all of the other groups. More than one-third are located in Europe, with approximately one-quarter in Latin America and in Asia & Oceania.

We have described them as being "business-first" because a distinguishing feature is their very high entrepreneurial orientation but lower levels of socioemotional wealth.

### Leadership

The majority (94 percent) are led by a **family CEO**, with 85 percent being male leaders.

The CEOs in this group are predominantly members of Gen X and the Baby Boomers, and there is no prevalent leadership style.

### Governance

These companies have a moderate level of governance mechanisms in place, with 54 percent having a board of directors and approximately one-quarter with a family council.

On average, 86 percent of the shares are owned by the family — the highest level of family ownership among all the groups.

### Entrepreneurial orientation

These companies have a **high entrepreneurial orientation** with very high levels of innovativeness and risk-taking.

### Socioemotional wealth

However, they demonstrate relatively low levels of socioemotional wealth in terms of family control and the family's identification with the business, followed by medium levels in terms of the family's emotional attachment to the business.

### Performance

The companies in this group generate high levels of financial, internal and external social performance and digitalization, but lower levels of non-financial/family performance.

## Need to strengthen your family's connection to the business? Here are some potential actions to consider.

If the characteristics of the "business-first families" type are reflected in your business, there are actions you can take to help reinforce its strong entrepreneurial orientation, while also increasing the level of socioemotional wealth, strengthen the connections between your business and your family, and enhance the performance of both.

We invited family business academics and professional advisers who work closely with family businesses across the world to share their observations and suggestions. Here's what they had to say.

"It's interesting that there are two types of family firms that achieve a comparably high level of financial performance. In 'entrepreneurial families' and 'business-first families', entrepreneurial orientation is typically embedded in the family structure and it's part of the firm's DNA.

But there is one distinction in the case of business-first families. Their entrepreneurial orientation stands on its own without the substantial socioemotional wealth that is seen in the entrepreneurial-family type. In these cases, entrepreneurship is driven primarily by rational decisions and the aim to maintain economic sustainability."

### **Thomas Clauss**

Full Professor and Head of Chair in Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business, Witten/Herdecke University  
E: thomas.clauss@uni-wh.de

"As the name implies, 'business-first families' do have a tendency to place more emphasis on the profitability and growth of the business than the socioemotional wealth of family members. To address this, many family businesses have retained a qualified human resources practitioner to develop and manage a proper performance appraisal system that identifies opportunities for upskilling family members and employees, exposes working family members to leadership training and pegs the salaries of working family members to market rates."

### **Jonathan Ho**

Partner, Head of KPMG Private Enterprise, KPMG in Singapore

"As Professor Clauss has described, the level of entrepreneurship is the primary contributing factor in the performance of 'business-first families'. To maintain this top-level performance, the leadership and governance of the business must continuously evolve to maintain a strong entrepreneurial mindset.

Family businesses continuously draw on their strengths, and they rely on each generation to support the professionalization of the business and accelerate the adoption of new technologies. It's important, then, to ensure that each generation has the permission and the delegated authority to implement these changes."

### **Robyn Langsford**

Partner, Private Clients & Family Business, KPMG Australia

"I am in complete agreement with the need for open communication to build family connectedness and attachment to the business. I've seen many family businesses set up a family intranet, for example, that enables all family members to access company presentations, the strategic plan and encourages them to discuss their ideas and initiatives together on a 'family forum.' It's a way to capture and take into account the family's priorities on decisions that will impact the future of the firm by those who might ultimately lead it."

### **Professor Miruna Radu-Lefebvre**

Head of the Chair Family Entrepreneurship and Society and Professor in Entrepreneurship, Audencia Business School

"I agree that leadership and governance structures are important in 'business-first families.' Not only do they support and strengthen the entrepreneurial mindset, they could also increase the family's socioemotional wealth by developing and supporting their future shareholders. This is what sets the stage for the inevitable leadership and ownership transitions and risks ahead.

Open communication is also important in formal and informal family meetings where current generations share their beliefs, entrepreneurial mindset and future vision for the business. This is where next-generation members can increase their identification with the business. And it's also very effective to identify a 'family connector' who understands the business, generates empathy and respect from family members, and facilitates communication among family members who have different opinions, passions and ideas."

### **Ana Gonzalez**

Assistant Professor of Management, Director, Family Owned Business Institute, Seidman College of Business, Grand Valley State University

"I would add that team spirit can be strengthened by forming sport or performance teams within the company or its subsidiaries. And organizing corporate family days for employees to bring their children and celebrate festivals together goes a long way in improving work/life balance and lowering work stress while simultaneously building stronger connections with the business."

### **Karmen Yeung**

National KPMG Private Enterprise Leader, Partner, KPMG China



**Based on their experiences with multiple family businesses, these are some of our contributors' specific ideas and suggestions for helping to sustain your strong entrepreneurial culture and business performance, while also strengthening the connections between your business and your family.**

### **Supporting entrepreneurialism**

- Appointing a non-family member in a leadership role can help elevate the growth of the family business by providing a diverse perspective as well as a proven track record for driving innovation.
- Draw upon next-generation family members to support the professionalization of the business and accelerate the adoption of innovative technologies.

### **Strengthening family connections**

- This positive public image and branding built by the founders and their succeeding generations is often pivotal in engaging family members in their businesses. Continue to build on and communicate the positive public image of your business to help preserve — and ideally increase — the socioemotional wealth of your family members.
- Having a proper family constitution helps to define roles and responsibilities with a common purpose and a set of objectives that the family members want to achieve by being in business together. With the shared purpose agreed to, a set of purposeful values can then be developed and adopted to drive the expected behavior of all employees, including family members, and create the right culture.
- Establish a family charter that sets out the precise selection mechanisms for choosing successors alongside transparent rules regarding family members' participation in the family business.
- To help minimize destructive conflicts, leaders should take concrete steps to implement a clear organizational structure, reporting lines and formalized standing operating procedures and policies. This can be hugely beneficial for the family business in establishing transparency, accountability, clearly defined KPIs, remuneration structures, authorities, roles and responsibilities.
- Structures such as external board members, family councils, rules of entry and exit, and a well-rounded and comprehensive family constitution set the foundations to help grow the business and keep the family committed to those growth targets.
- Implement an annual family gathering to bring family shareholders together with other family members. This is an opportunity for them to tell the story of your family business, discuss family priorities and sensitize younger generations to the development of the company. Ask them to imagine the future of the family firm and provide informal feedback on the current strategic choices. This can enhance the family members' attachment to the company and their ability to influence its strategic direction.
- Set up a family intranet that enables all family members to access company presentations and the strategic plan, and use a 'family forum' to put forward and discuss ideas and initiatives that reflect family priorities and the decisions that will need to be made regarding the future of the family firm.
- Identify 'family connectors' — potentially one for each branch of the family. They are not necessarily the CEO or someone who works in the business, but someone the family can approach to open up the communication channels and their relationships with each other.



## Family-first businesses

Low entrepreneurial orientation  
High socioemotional wealth

The “family-first businesses” in the survey represent 1,022 small-sized family businesses (fewer than 50 employees) and the highest proportion of second-, third- and fourth-generation companies. They represent the oldest family businesses, with an average of 48 years. More than one-half are located in Europe, with approximately one-quarter in Latin America.

We describe them as being “family-first” because of their high levels of socioemotional wealth and the impact it has on their overall financial and social performance.

### Leadership

The majority (97 percent) are led by a **family CEO**, with 80 percent being male leaders.

The CEOs in this group are predominantly members of Gen X and the Baby Boomers, and there is no prevalent leadership style among this group.

### Governance

They have strong governance mechanisms in place, with 63 percent having a board of directors — the highest number among all the groups — and approximately one-quarter with a family council.

On average, 95 percent of the shares are owned by the family — the highest among all the groups as well.

### Entrepreneurial orientation

These companies have a low overall entrepreneurial orientation, including low levels in each of the three factors that contribute to entrepreneurialism: innovativeness, proactiveness and risk-taking.

### Socioemotional wealth

They do, however, demonstrate medium-to-high levels of socioemotional wealth, particularly in areas such as the family’s control.

### Performance

In terms of performance, the companies in this group show relatively high levels of non-financial performance — especially in terms of the family’s control and influence — and lower levels of financial and social performance.



## How can you raise the entrepreneurial bar in your family business?

"Family-first businesses" enjoy strong bonds between the family and the business. However, sometimes the founder's original entrepreneurial spirit begins to decline over time. Entrepreneurialism is one of the key factors that contributes to strong business performance. If the characteristics of the family type are reflected in your business, there are many actions that you can take to begin elevating your company's entrepreneurial orientation, help boost your level of entrepreneurialism and enhance your company's overall performance. We invited family business academics and professional advisers who work closely with family businesses across the world to share their observations and suggestions. Here's what they had to say.

"Often, in the face of continuous transformation, the long-term goal of multi-generational businesses is to protect the family's wealth, while also continuing to demonstrate a strong sense of social responsibility — especially for their employees and local communities.

In fact, we quite often see that "family-first businesses" feel a huge responsibility for the impact they have on local infrastructure, jobs, and charitable organizations as well as on their own business success."

### **Dr. Jan-Hendrik Gnändiger**

Associate Professor,  
ESCP Business School

"I've experienced the prevalence of 'social responsibility' priorities among many family businesses. But, given the impact that entrepreneurialism has on business performance, many are also beginning to encourage and expose the family — especially next-generation family members — to new entrepreneurial thinking in forums such as executive MBA programs. Some are also supporting family members in starting new ventures outside the core family business or developing new products inside the existing business. For these actions to be successful, it's necessary to promote the individuality and independence of next-generation family members and allow them to make mistakes."

### **Chiara Succi**

Associate Professor,  
ESCP Business School

"When companies stop growing, they eventually erode, and the business family becomes less relevant over time as they become less inclined to pursue ambitious objectives or tackle new challenges. For successful leadership successions, however, the company needs to keep growing. And this makes the level of entrepreneurialism and growth potential of family businesses even more important if long-term sustainability is the family's goal for their business."

### **Miguel Ángel Faura Borruey**

National KPMG Private Enterprise Leader,  
Partner,  
KPMG in Spain

"This reflects my experience as well, where fostering a culture of explorative innovation is being encouraged by more family businesses through idea generation and increasing the risk appetite of next-generation family members to explore their own innovative ideas.

Sometimes this includes developing strategic win-win alliances with third parties. Often, I've seen this achieved by creating a forum for employees and next-generation family members to develop and reward innovative ideas related to product and process innovations that are embedded in their firms' social and environmental responsibilities."

### **Pramodita Sharma**

Professor & Schlesinger Grossman  
Chair of Family Business,  
The University of Vermont,  
Grossman School of Business

"I agree that increasing the involvement of next-generation family members — particularly Millennials and Gen Z who are more technology savvy — can not only continue to strengthen the family's socioemotional wealth, but also bring new skills to lead the digital transformation of the business, including the introduction of technology innovations that can deliver increased value to customers.

I'm also very familiar with "family-first businesses" that are beginning to go beyond their focus on social responsibility to encourage (and even mandate in some cases) that next-generation family members work outside the family business to gain exposure to other business cultures and new markets and learn new skills in businesses and industries that are complementary to the family business."

### **Vangelis Apostolakis**

Deputy Senior Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Greece

Based on their experiences with multiple family businesses, these are some of our contributors' specific ideas and suggestions for helping to increase the level of entrepreneurialism and long-term sustainability of your family business.

### Amplifying the drive for innovation

- Clarify the aspirational goals for your family business, looking out 10–20 years from now.
- Consider appointing a non-family member in a leadership role who can bring proven entrepreneurial skills to the business and a track record for driving innovation.
- Establish or revamp your board by selecting a mix of talented family and non-family members and carefully matching their skill sets with your aspirations.
- Enhance your governance practices by including carefully selected independent directors with expertise in areas where the family may lack knowledge and strategic thinking.
- Value diversity and a variety of talents within the family as a source of innovation.
- Foster a culture of explorative innovation.
- Invest time, effort and funds to nurture transgenerational entrepreneurship by encouraging family members to create new business ideas and setup of their own ventures.
- Observe “disruptive innovations” in other sectors and think about how to integrate them in your business without changing the company’s values.





## Underperforming businesses

Low entrepreneurial orientation  
Low socioemotional wealth

**T**he 424 family businesses in the survey that are represented in this group include family businesses of all sizes, with an average age of 46 years. This group has the highest percentage of first-generation firms and non-family CEOs. The majority of the businesses are located in Europe, with slightly more than one-quarter in each of Latin America and Asia & Oceania.

Of all the groups, family businesses with low levels of both entrepreneurialism and socioemotional wealth have the most significant opportunities for improvement. The companies in this category exhibit a wide diversity in the size of the business and the number of businesses they operate, with close to one-third reporting that they operate multiple businesses.

More than other groups, they also appear to have a greater tendency to bring together groups of individuals from multiple generations, as well as family and non-family members, in management and board positions.

### Leadership

The majority (91 percent) are led by a **family CEO**, with 80 percent being male members of the family. These CEOs are predominantly members of Gen X and the Baby Boomers, though companies in this group also have the second-highest representation from the Silent Generation.

There is no predominant leadership style among these company leaders.

### Governance

Sixty percent have a board of directors and 18 percent have a family council. However, compared to the other groups, these companies have the lowest number of board seats held by family members, which potentially reflects the higher level of non-family members' involvement in the business compared to the other family businesses in the survey.

On average, 82 percent of the shares are owned by the family — the lowest number compared to all other groups.

### Entrepreneurial orientation

These companies have a **low overall entrepreneurial orientation** in each of the individual factors of innovativeness, proactiveness and risk-taking.

### Socioemotional wealth

They also demonstrate **low levels of socioemotional wealth** in terms of family control and the family's emotional attachment and identification with the business.

### Performance

The companies in this group show low levels of digitalization, financial, non-financial/family and external social performance, with a medium level of internal social performance.



## How to rebuild the entrepreneurial strength of your company and your family's socioemotional wealth

We invited family business academics and professional advisers who work closely with family businesses across the world to share their observations and suggestions for building back a vibrant and sustainable family enterprise. Here's what they had to say.

"I believe a good starting point is to begin improving the entrepreneurial mindset across the business by helping both family and non-family members acquire important skills, such as problem-solving, the ability to anticipate future circumstances, developing creative solutions, evaluating projects and ideas — all of which are critical to improving all levels of performance."

### **Jaly Chea**

Associate Dean,  
School of Business,  
Universidad Francisco Marroquín

"One approach that I've also seen used very effectively is the use of gamification to promote intrapreneurship and innovation. Games have a universal language that facilitates teamwork among members who have very different profiles. And it helps in the key phases of the creative thinking process by generating novel solutions to any type of challenge.

I've also seen that incorporating corporate sustainability in management practices enhances the company's and the family's value and improves both internal and external performance levels."

### **Manuel Carlos Vallejo Martos**

Head of the Cátedra of Family Firm,  
Universidad de Jaén

"I would add to that by suggesting that to enhance the level of the family's socioemotional wealth, it's important to ensure that family members have an opportunity to define a shared dream, values and philosophy that can permeate the company and the family.

Creating a high-performance company begins with a culture of innovation, and, as an example, it's possible to build that culture through competitions for a wide range of great ideas from all employees — family and non-family — and empowering them to implement them.

I'm also familiar with many family businesses that have established an investment vehicle for new ventures or opportunities that are presented either by next-generation family members or employees. These investments can range from equity stakes, debt or mezzanine debt funding and they not only inspire innovation, but a deep connection with the business as well."

### **Alan Barr**

National KPMG Private Enterprise Leader,  
Partner,  
KPMG in South Africa

**Based on their experiences with multiple family businesses, these are some of our contributors' specific ideas and suggestions for helping to increase the level of entrepreneurialism and socioemotional wealth of your family business.**

- Keep reinforcing the importance of sustaining a culture of innovation through competitions for great ideas from employees, then empowering them to implement them. Ideas could cover a range from cost savings to major growth opportunities.
- Create an investment vehicle focused on new ventures or opportunities presented by either next-generation family members or employees. Investments could range from equity stakes, debt or mezzanine debt funding.
- The digitalization of business operations is more crucial than ever. The importance of appointing a CIO or head of IT is becoming vital. Their experience and purpose are to bring the power of data and technology to help increase entrepreneurial thinking and apply it throughout your business.
- Promote cross-functional teamwork and, whenever possible, use project-based organizational structures in which family members actively participate and help to redefine the company's leadership style.
- To help reinforce the family's purpose, ensure that at least one family member sits on the board of each operating company. Often, families hand control over to non-family executives, and the family's connection with the business becomes lost in the process.
- Keep in mind that the role of the board is to help ensure that the top management team creates a strategy that is achievable and aligned with the family values, mission and vision. Hold your top management team accountable for both aligning and achieving those goals.
- Help ensure that the management team is focused on generating the required returns for the family as well as the level of reinvestment needed for future growth opportunities in the business. This can, in turn, help drive a high-performance culture.
- Enhance family members' connections with the business with an annual family assembly that not only connects the family members, but also gives them an opportunity to engage with the non-family management team.



# Recharging your own regenerative power

Every family business — just like every family — is unique and performs in its own special way.

Individuality in business is inspiring and exciting, but it also means that there are few (if any) best practices that can be applied. However, that doesn't mean there aren't lessons and experiences to learn from. In fact, we know there is a veritable treasure trove of creative ideas and experiences that have worked well for different purposes in different family businesses and in different situations.

It's for this reason that one of our primary goals in developing this report was to provide leaders of family businesses — and their families — with an array of examples and actions that others around the globe have taken under similar circumstances to make sure they're continuously reinvigorated and growing.

We believe this regenerative capability is the superpower of family businesses.

The global survey data painted a clear picture of the factors that have a major impact on the performance of family businesses, particularly their ability to maintain a culture of entrepreneurialism and innovation, matched with strong connections between the family and the business and the emotional value they receive from owning and managing it successfully.

There are many lessons that can be taken away from the experiences of the family business leaders, academic researchers and family business advisers who have generously shared their insights and ideas in this report.

It is our hope that it will be a guide to support you in continuing to build on the strengths that already exist in your family business along with pragmatic actions that you might consider to fill some potential gaps.

As a starting point, we encourage you to consider the factors that are influencing the regenerative power and future performance of your family business:

- ✓ The **strength of your firm's entrepreneurial orientation** is one of the most important keys for unlocking the ability of your family business to continuously adapt, innovate and grow. How would you score your company's current level of entrepreneurialism? Is your company investing in research and development? Are you looking for opportunities to create innovative products, services and processes? Are you exploring untapped markets to develop new revenue streams?
- ✓ What impact are **next-gen family members** having on the direction of your business? Are they given opportunities to take risks and make judgments on their own?
- ✓ There is evidence that next-gen leaders, particularly young women, are **digitally savvy**. Have you recognized that capability in your company, and are you actively leveraging it to help drive technological innovations in your operations?
- ✓ A second critical component of transgenerational entrepreneurship and the regenerative power of family businesses is the family's **socioemotional wealth** — the emotional value they derive from owning and managing the business and maintaining the family's control and influence. Are family members well connected with the business? Are there new ways to keep them engaged in the business, through formal or informal roles or activities such as family events?
- ✓ Are your family members growing up in a **stewardship climate** to impart the purpose and values of the business and help each succeeding generation keep the business revitalized? How strong is their identification and emotional attachment with the legacy of the business and is its value as a family asset being encouraged? Are they motivated to contribute?
- ✓ Is it time to revitalize the **leadership approach** in your business? New leadership capabilities are emerging among Millennials and increasing numbers of female family members. Has their potential been recognized in your business? Are you taking steps to prepare them for future leadership roles? Is the value of increased diversity a factor in the long-term outlook for your company?

We would welcome your comments on the report and your personal experiences and insights on the actions you have taken to sustain a culture of entrepreneurship and strong family connections within your family business. We're particularly interested in hearing how these factors are affecting the performance of your company and its sustained regenerative power, particularly in environments that continue to be unpredictable. Please contact us at [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) or [andrea@thestepproject.org](mailto:andrea@thestepproject.org) to share your insights and experiences.

## Contact us



**Andrea Calabrò**  
STEP Project Global  
Academic Director,  
Director, IPAG  
Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
IPAG Business School  
E: [andrea@thestepproject.org](mailto:andrea@thestepproject.org)



**Tom McGinness**  
Global Leader,  
Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International  
Partner,  
KPMG in the UK  
E: [tom.mcginness@kpmg.co.uk](mailto:tom.mcginness@kpmg.co.uk)



# Methodology

## About the 2021 Global Family Business Survey

The 2021 Global Family Business Survey relied on a convenient sampling strategy replicated across multiple countries. Each affiliated team identified potential respondents eligible for the project considering the industry characteristics and the business structure of their own country. The survey was designed by a research team with more than 15 years of experience in conducting qualitative and quantitative research from the STEP Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise. Previously validated scales have been used in the questionnaire to define each question. The questionnaire was firstly generated in English in September 2021. A total of 2,439 family businesses completed the questionnaire from 70 countries and territories in Europe, the Americas, the Middle East & Africa and Asia Pacific.

### Data collection

September 13, 2021 to  
November 15, 2021

### Number of respondents

**2,439**  
Family business leaders

**70**  
Countries and territories

**18**  
Languages

### Average age of firms

**44 years**

### Regions represented



### Family business generations represented



### Industries represented



### CEOs' gender



### Respondents' role



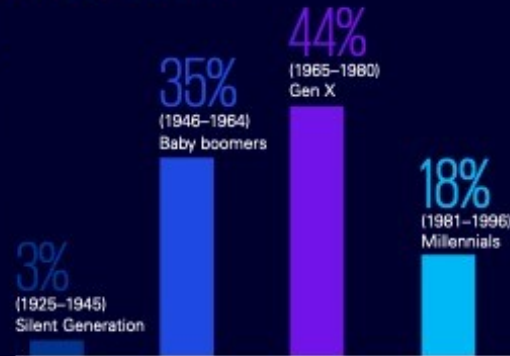
### Business size (based on # of employees)



### Business and family governance



### CEOs' generation



### Scale of operations



The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

49

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

# Acknowledgements

Our sincere thanks to the 2,439 family business leaders who generously gave their time to participate in the 2021 Family Business Survey and the family business leaders, academic researchers and family business advisers who contributed their additional insights in a series of roundtable discussions.

**Kristel Mees**

**Partner**  
Zenith Family Office  
Estonia

**Lena Jungell,**  
**Owners Council**  
Fazer Group  
Finland

**Dr. Daniel Mitrenga**  
**Member of the Management Board,**  
Die Familienunternehmer  
Germany

**Prof. John Mok**  
**Co-founder & Chairman**  
AML Holdings Limited  
Hong Kong (SAR), China

**Jeremy Cheng**  
**Researcher**  
Center for Family Business,  
The Chinese University of Hong Kong  
Hong Kong (SAR), China

**Siddharth Bhimrajka,**  
**Partner**  
Bhimrajka Exim LLP  
India

**Prof. Tulsı Jayakumar**  
**Chair**  
Family Managed Business,  
S.P. Jain Institute of Management &  
Research  
India

**Vivek Chinoy**  
**Director**  
Sigma CapSeal  
India

**Eric Clinton**  
**Associate Professor,**  
**DCU Business School & Director,**  
DCU National Centre for Family Business  
Ireland

**Jan van Walraven**  
**Co-founder**  
Walraven  
The Netherlands

**Simone Mekster**  
**Simone Mekster, 2nd generation owner**  
**and Board Member,**  
**Simon Mekster Shipping AS**  
Norway

**Kenneth Loh**  
**Business Development Manager**  
Oilfield Services & Supplies PTE Limited  
Singapore

**Kay Ong**  
**Managing Director**  
Oilfield Services & Supplies PTD Limited  
Singapore

**Craig Robinson**  
**Joint Managing Director**  
Ultra Liquors  
South Africa

**Abdulla Ajmal**  
**COO**  
Ajmal Perfumes  
United Arab Emirates

**John Murphy**  
**CEO**  
Murphy Group  
United Kingdom

**Steve Elsberry**  
**CEO**  
Precision Benefits  
United States

We would also like to thank our Project Managers Arpita Vyas (The STEP Project Global Consortium) and Laura Taylor (KPMG Private Enterprise), and the STEP Project Global Consortium survey committee and research affiliates and Jesús Casado Navarro-Rubio (Secretary General, European Family Businesses) who generously contributed their support, knowledge and insights.



# STEP Project Global Consortium Affiliates and collaborators

## Affiliates

### Canada

#### Albert James

Associate Professor of Family Business and Entrepreneurship, Rowe School of Business, Dalhousie University  
E: albert.james@dal.ca

### China

#### Ling Chen

Dean of Institution for Entrepreneurship, Zhejiang University  
E: letichen@zju.edu.cn

### Colombia

#### Lina Sofia Valenzuela Dow

Assistant Professor, ICESI University  
E: lsvalenzuela@icesi.edu.co

### Luis Diaz-Matajira

Assistant Professor, Universidad de los Andes, School of Management, Colombia  
E: luidiaz@uniandes.edu.co

### Ecuador

#### Maria L. Granda

Professor, ESPAE Graduate School of Management — ESPO/L  
E: mgranda@espol.edu.ec

### France

#### Miruna Radu-Lefebvre

Head of the Chair Family Entrepreneurship and Society and Professor in Entrepreneurship, Audencia Business School  
E: mradu@audencia.com

### Mariem Hannachi

Assistant Professor of Family Business and Entrepreneurship, ESSCA School of Management  
E: mariem.hannachi@essca.fr

### Andrea Calabrò

STEP Project Global Academic Director, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School  
E: a.calabro@pag.fr

### Germany

#### Petra Moog

Chair of Entrepreneurship and Family Business, Siegen University  
E: p.moog@uni-siegen.de

### Thomas Clauß

Full Professor and Head of Chair in Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business, Witten/Herdecke University  
E: thomas.clauss@uni-wh.de

### Guatemala

#### Jaly Chea

Associate Dean, School of Business, Universidad Francisco Marroquín  
E: cheajaly@ufm.edu

### Hong Kong SAR, China

#### Kevin Au

Director of Center for Family Business, Chinese University of Hong Kong  
E: kevinau@cuhk.edu.hk

### India

#### Nupur Pavan Bang

Associate Director, Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise, Indian School of Business  
E: nupur\_pavan@isb.edu

### Tulsi Jayakumar

Professor, Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship, S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR)  
E: tulsi.jayakumar@spjimr.org

### Ireland

#### Catherine Faherty

Assistant Professor of Enterprise, DCU Business School Associate Director, DCU National Centre for Family Business, Dublin City University  
E: catherine.faherty@dcu.ie

### Italy

#### Chiara Succi

Associate Professor, ESCP Business School  
E: csucci@escp.eu

### Carmen Gallucci

Associate Professor of Finance, University of Salerno  
E: cgallucci@unisa.it

### Netherlands

#### Erik Veldhuizen

Associate Professor Dutch Centre of Expertise in Family Business, Windesheim University of Applied Sciences  
E: hg.veldhuizen@windesheim.nl

### Peru

#### César Cáceres

Associate Professor, Business Families Center Director, Universidad de Piura  
E: cesar.caceres@udep.edu.pe

### Spain

#### Alejandro Escribá-Esteve

Full Professor of Management, Director of the Chair of Family Business, University of Valencia  
E: alejandro.escriba@uv.es

### Manuel Carlos Vallejo-Martos

Head of the Cátedra of Family Firm, University of Jaén  
E: mvallejo@ujaen.es

### Ramón Sanguino Galván

Associate Professor, Business Administration Department, University of Extremadura  
E: sanguino@unex.es

#### United Arab Emirates

##### Rodrigo Basco

Associate Professor,  
Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi  
Chair in Family Business,  
American University of Sharjah  
E: rbasco@aus.edu

#### United States

##### Ana Gonzalez

Assistant Professor of Management,  
Director, Family Owned Business Institute,  
Seidman College of Business,  
Grand Valley State University  
E: gonzana@gvsu.edu

#### Izabela Szymanska

Associate Professor of Management,  
Saginaw Valley State University  
E: iszyman@svsu.edu

#### Pramodita Sharma

Professor & Schlesinger Grossman  
Chair of Family Business,  
The University of Vermont,  
Grossman School of Business  
E: pramodita.sharma@uvm.edu

#### Venezuela

##### Patricia Monteferrante

Director of the Entrepreneurship Center,  
Instituto de Estudios Superiores de  
Administración  
E: patricia.monteferran@iesa.edu.ve

## Collaborators

#### Argentina

##### Pedro Vazquez

Director of the Family Business Centre,  
IAE Business School  
E: pvazquez@iae.edu.ar

#### Brazil

##### Franciele Beck

Professor,  
Regional University of Blumenau  
E: beck.franciele@gmail.com

#### Chile

##### Maribel Guerrero

Professor of Entrepreneurship,  
Director GEM Chile  
Facultad de Economía y Negocios,  
Universidad del Desarrollo  
E: maribelguerrero@udd.cl

#### Greece

##### Alexis Komselis

Director Alba Hub for Entrepreneurship  
and Development,  
Alba Graduate Business School,  
The American College of Greece  
E: akomselis@alba.acg.edu

#### Malaysia

##### Mohar Yusof

Siti Maya Professorial Chair in Family  
Business, Universiti Tun Abdul Razak  
E: ymohar@unirazak.edu.my

#### Mexico

##### Carlos Alberto Santamaria-Velasco

Professor of Business Administration,  
Centro Universitario de los Valles,  
Universidad de Guadalajara  
E: carlos.santamaria@academicos.udg.mx

#### Morocco

##### Lamia Larioui

Professor in Management Sciences,  
Sultan Moulay Slimane University  
E: lamia.larioui@gmail.com

#### Norway

##### Carl Åberg

Associate Professor,  
University of South-Eastern Norway  
E: carl.berg@usn.no

# KPMG Private Enterprise advisers

Our thanks to all of the KPMG Private Enterprise member firms that participated in the development of this report, in particular those that contributed to the roundtable discussions.

## Argentina

### Emiliano Martin

National KPMG Private Enterprise Leader,  
KPMG in Argentina  
E: emilianomartin@kpmg.com.ar

## Australia

### Robyn Langsford

Partner,  
Private Clients & Family Business,  
KPMG Australia  
E: rlangsford@kpmg.com.au

## Austria

### Yann Georg Hansa

Partner,  
KPMG in Austria  
E: yannhansa@kpmg.at

## Bahrain

### Harish Gopinath

Partner, KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Bahrain  
E: hgopinath@kpmg.com

## Bermuda

### Steve Woodward

Managing Director, Sector Lead,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Bermuda  
E: stevewoodward@kpmg.bm

## Bolivia

### Drina Krsul

Lead KPMG Private Enterprise Director,  
KPMG in Bolivia  
E: dkrsul@kpmg.com

## Brazil

### Jubran P Coelho

KPMG Private Enterprise Leader for the  
South Americas Region and Brazil,  
KPMG in Brazil  
E: jpcoelho@kpmg.com.br

## Carolina Oliveira

Managing Partner of KPMG Private  
Enterprise,  
KPMG in Brazil  
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

## Cambodia

### Trần Thanh Tâm

Head of Markets Group,  
KPMG in Vietnam & Cambodia  
E: tamtran@kpmg.com.vn

## Canada

### Mary Jo Fedy

National KPMG Private Enterprise Leader,  
Partner,  
KPMG in Canada  
E: mfedy@kpmg.ca

### Daniel Trimarchi

Director,  
Family Business Global Network,  
KPMG Private Enterprise,  
Director,  
Family Enterprise Advisory,  
KPMG in Canada  
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

### Yannick Archambault

Partner, National Leader — Family Office,  
KPMG in Canada  
E: yarchambault@kpmg.ca

## Channel Islands

### Paul Beale

Director, Tax, & Head of Family Office and  
Private Clients,  
KPMG in the Crown Dependencies  
E: paulbeale@kpmg.com

## Chile

### Enrique Margotta

Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Chile  
E: emargotta@kpmg.com

## China

### Karmen Yeung

National KPMG Private Enterprise Leader,  
Partner,  
KPMG China  
E: karmen.yeung@kpmg.com

## Colombia

### Andres Barrios

National KPMG Private Enterprise Leader,  
KPMG in Colombia  
E: andresbarrios@kpmg.com

## Carlos Neira

Head of Family Business,  
Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Colombia  
E: ceneira@kpmg.com

## Cyprus

### Demetris Vakis

Board Member,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Cyprus  
E: demetris.vakis@kpmg.com.cy

## Ecuador

### Ramiro de la Calle

National KPMG Private Enterprise Leader,  
KPMG in Ecuador  
E: jdelacalle@kpmg.com

## France

### Alpha Niang

Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in France  
E: nbeaudouin@kpmg.fr

### Nicolas Beaudouin

Partner,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in France  
E: nbeaudouin@kpmg.fr

## Germany

### Vera-Carina Elter

Head of People and KPMG Private  
Enterprise in Germany,  
KPMG in Germany  
E: veraelter@kpmg.com

### Dr. Knut Tonne

Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Germany  
E: ktonne@kpmg.com

## Ghana

### Joyceline Coleman

Partner,  
KPMG in Ghana  
E: joycelinecoleman@kpmg.com

#### Greece

##### Vangelis Apostolakis

Deputy Senior Partner,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Greece  
E: eaistolakis@kpmg.gr

##### Ekaterini Polyzoi

Senior Manager,  
KPMG Private Enterprise  
Family Business,  
KPMG in Greece  
E: epolyzoi@kpmg.gr

#### Hong Kong SAR, China

##### Sylvene Fong

Head of KPMG Private Enterprise,  
Hong Kong,  
KPMG China

#### India

##### Kalpesh Desai

Partner,  
KPMG Private Enterprise in India  
E: kalpeshdesai@kpmg.com

##### Rohit Berry

National Head Deal Advisory,  
KPMG in India  
E: rohitberry@kpmg.com

#### Ireland

##### Olivia Lynch

Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Ireland  
E: olivia.lynch@kpmg.ie

##### Camilla Cullinane

Partner, KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Ireland  
E: camilla.cullinane@kpmg.ie

#### Israel

##### Jonathan Lavender

Global Head,  
KPMG Private Enterprise,  
Partner,  
KPMG International  
E: jonathanlavender@kpmg.com

##### Yaaqov Gamliel

Head of KPMG Private Enterprise  
Partner, Audit  
KPMG in Israel  
E: ygamliel@kpmg.com

#### Italy

##### Silvia Rimoldi

National KPMG Private Enterprise  
Leader,  
Partner,  
KPMG in Italy  
E: srimoldi@kpmg.it

#### Jamaica

##### Tarun Handa

Partner  
KPMG in Jamaica  
E: rthanda@kpmg.com.jm

#### Japan

##### Makoto Otani

KPMG Private Enterprise Leader,  
KPMG in Japan  
E: makoto.otani@jp.kpmg.com

#### Kuwait

##### Jasem Al-Qenae

Manager, Audit,  
KPMG in Kuwait  
E: jalqenae@kpmg.com

#### Malaysia

##### Laikok Tai

Head of KPMG Private Enterprise  
Family Business,  
Partner,  
KPMG in Malaysia  
E: lal1@kpmg.com.my

#### Mexico

##### Jesus Luna

National KPMG Private Enterprise  
Leader,  
Partner,  
KPMG in Mexico  
E: jiluna@kpmg.com.mx

#### Morocco

##### Abderrazzak Mzougui

Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Morocco  
E: amzouguy@kpmg.com

#### Netherlands

##### Olaf Leurs

Head of KPMG Private Enterprise, Tax  
Tax Partner,  
KPMG Meijburg & Co,  
KPMG in the Netherlands  
E: leurs.olaf@kpmg.com

#### Arnold De Bruin

Head of KPMG Private Enterprise  
Family Businesses,  
Audit Partner,  
KPMG Assurance,  
KPMG in the Netherlands  
E: debruin.arnold@kpmg.nl

#### Mark Lof

Head of KPMG Private Enterprise,  
Advisory Partner,  
KPMG in the Netherlands  
E: lof.mark@kpmg.nl

#### Nigeria

##### Tayo Ogungbenro

Partner & Head, Consumer/Industrial  
Markets & Transfer Pricing Services,  
KPMG in Nigeria  
E: tayo.ogungbenro@ng.kpmg.com

#### Norway

##### Thore Kleppen

Partner,  
KPMG in Norway  
E: thore.kleppen@kpmg.no

#### Oman

##### Anurag Bajpai

National Leader,  
KPMG Private Enterprise,  
Partner  
KPMG in the Lower Gulf  
E: abajpai@kpmg.com

#### Peru

##### Mariano Zegarra

Head of Clients & Markets,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Peru  
E: mzegarra@kpmg.com

#### Poland

##### Andrzej Bernatek

Partner, Tax,  
Head of Consumer Markets,  
Head of KPMG Private Enterprise in  
KPMG in Poland and CEE,  
KPMG in Poland  
E: abernatek@kpmg.pl



**Portugal**

**Luis Silva**  
National KPMG Private  
Enterprise Leader  
Partner,  
KPMG in Portugal  
E: luissilva@kpmg.com

**Qatar**

**Yacoub Hobeika**  
Partner,  
KPMG in Qatar  
E: yhobeika@kpmg.com

**Saudi Arabia**

**Fuad Chapra**  
National KPMG Private Enterprise  
Leader  
Partner,  
KPMG in Saudi Arabia  
E: fchapra@kpmg.com

**Serbia**

**Ivana Manigodic**  
Partner, Audit,  
KPMG in Serbia  
E: imanigodic@kpmg.com

**Singapore**

**Jonathan Ho**  
Partner, National Leader,  
KPMG Private Enterprise  
Partner,  
KPMG in Singapore  
E: jho1@kpmg.com.sg

**South Africa**

**Alan Barr**  
National KPMG Private Enterprise  
Leader,  
Partner,  
KPMG in South Africa  
E: alan.barr@kpmg.co.za

**Spain**

**Miguel Angel Faura Borruey**  
National KPMG Private Enterprise  
Leader,  
Partner,  
KPMG in Spain  
E: mfaura@kpmg.es

**Sri Lanka**

**Thamali Rodrigo**  
Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Sri Lanka  
E: trodrigo@kpmg.com

**Switzerland**

**Hugues Salome**  
Partner,  
KPMG in Switzerland  
E: hsalome@kpmg.com

**Thailand**

**Sasithorn Pongadisak**  
Head of KPMG Private Enterprise  
Partner,  
KPMG in Thailand  
E: sasithorn@kpmg.co.th

**United Arab Emirates**

**Anurag Bajpai**  
National KPMG Private Enterprise  
Leader  
Lower Gulf Leader,  
Partner,  
E: abajpai@kpmg.com

**United Kingdom**

**Tom McGinness**  
Global Leader, Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International  
Partner, KPMG in the UK  
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

**United States**

**Conor Moore**  
National KPMG Private Enterprise  
Leader,  
Partner,  
KPMG in the US  
E: conormoore@kpmg.com

**Bradley Sprong**

Head of KPMG Private Enterprise  
Tax  
Partner,  
KPMG in the US  
E: bsprong@kpmg.com

**Uruguay**

**Nicolas Ramos**  
Director,  
Tax and Legal Advisory,  
KPMG in Uruguay  
E: nramos@kpmg.com

**Venezuela**

**Alejandro Rangel**  
Partner,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG in Venezuela  
E: alejandrorangel@kpmg.com

**Vietnam**

**Trần Thanh Tâm**  
Head of Markets Group,  
KPMG in Vietnam & Cambodia  
E: tamtran@kpmg.com.vn

## About the STEP Project Global Consortium

---

The STEP Project Global Consortium is a global applied research initiative that explores family and business practices within business families and generates solutions that have immediate application for family business leaders. The STEP Project Global Consortium aims to be a leading global family business research project with an international reputation. The research insights are specifically drawn to be of relevance to developing new theoretical insights that can offer novel and valuable best practices recommendations to the business stakeholders and the practice community at large. Having a global worldwide orientation, the STEP Project Global Consortium offers networking opportunities for researchers, family business owners and consultants coming from five continents.

Visit: [thestepproject.org](https://thestepproject.org)

## About the KPMG Private Enterprise Global Center of Excellence for Family Business

---

As with your family, your business doesn't stand still — it evolves. Family businesses are unique and KPMG Private Enterprise family business advisers understand the dynamics of a successful family business and work with you to provide tailored advice and experienced guidance to help you succeed.

To support the unique needs of family businesses, KPMG Private Enterprise coordinates with KPMG firms from around the world that are dedicated to offering relevant information and advice to family-owned companies. KPMG Private Enterprise understands that the nature of a family business is inherently different from a non-family business and requires an approach that considers the family component.

Visit: [home.kpmg/familybusiness](https://home.kpmg/familybusiness)

## About KPMG Private Enterprise

---

Passion, it's what drives entrepreneurs, it's also what inspires KPMG Private Enterprise advisers to help you maximize success. You know KPMG, but you might not know KPMG Private Enterprise. KPMG Private Enterprise advisers in KPMG firms around the world are dedicated to working with you and your business, no matter where you are in your growth journey — whether you're looking to reach new heights, embrace technology, plan for an exit, or manage the transition of wealth or your business to the next generation. Working with KPMG Private Enterprise, you'll gain access to a trusted adviser — a single point of contact who shares your entrepreneurial mindset. Access to KPMG's global resources and alliance network, can help you drive your business forward and meet your goals. Your success is KPMG Private Enterprise's legacy.

Visit: [home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

56

The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

## Editorial board

---

### STEP Project Global Consortium

#### Andrea Calabrò

STEP Project Global  
Academic Director,  
Director, IPAG  
Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
IPAG Business School

#### Rodrigo Basco

STEP Project Global Consortium Board Member,  
Professor & Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi  
Chair in Family Business,  
American University of Sharjah

#### Alfredo Valentino

STEP Project Global Research Champion,  
Associate Professor,  
ESCE International Business School

#### Rosalia Santulli

STEP Project Global Consortium Research Champion,  
Assistant Professor,  
University of Genova

### KPMG Private Enterprise Center of Excellence for Family Business

#### Jonathan Lavender

Global Head,  
KPMG Private Enterprise,  
Partner,  
KPMG International

#### Daniel Trimarchi

Director,  
Family Business Global Network,  
KPMG Private Enterprise,  
Director, Family Enterprise Advisory,  
KPMG in Canada

#### Tom McGinness

Global Leader, Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International  
Partner,  
KPMG in the UK

#### Melany Eli

Managing Director,  
Strategy,  
Marketing and Communications,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International

---

The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

57



[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

[home.kpmg/familybusiness](https://home.kpmg/familybusiness)

[thesteproject.org](https://thesteproject.org)

[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



Throughout this document "We/Us/Our" means KPMG and the Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium.

"KPMG" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit [home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance).

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. Designed by Evalueserve.

Publication name: The regenerative power of family businesses — Transgenerational entrepreneurship | Publication number: 138029-G | Publication date: May 2022

**ANEXO 29: EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA (Rodríguez et al., 2019)**

STEP Project - Encuesta 2019

**EL PROCESO  
DE SUCESIÓN EN  
EMPRESAS DE FAMILIA  
DE LATINOAMÉRICA**



**STEP  
PROJECT**  
FOR FAMILY ENTERPRISING

**EL PROCESO  
DE SUCESIÓN EN  
EMPRESAS DE FAMILIA  
DE LATINOAMÉRICA**



# TABLA DE CONTENIDO

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1 - 3</b>
<b>1.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>4 - 9</b>
	1.1 Tamaño	5
	1.2 Edad	7
	1.3 Desempeño financiero	8
	1.4 Participación accionaria	9
<b>2.</b>	<b>EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>10 - 37</b>
	2.1 Cultura empresarial y riqueza socioemocional de las empresas de familia	11
	2.2 Orientación emprendedora	17
	2.3 Estructura de gobierno corporativo	33
<b>3.</b>	<b>CEOs DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>38 - 63</b>
	3.1 Características del CEO actual	41
	3.2 Planes de retiro	51
	3.3 Procesos de sucesión	57
<b>4.</b>	<b>DINÁMICA DE LOS MERCADOS EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>64 - 63</b>
	4.1 Industria a la que pertenece	65
	4.2 Dinámicas de mercado	67
	4.3 Perspectivas de mercado	71
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA</b>	<b>72</b>



## **INTRODUCCIÓN: EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA**



Las empresas de familia juegan un papel fundamental en la creación de la riqueza social y económica en el ámbito mundial. Sin embargo, la trascendencia en el tiempo de estas organizaciones no es una tarea sencilla, dado que no sólo se trata de preservar el legado de los fundadores, sino también de garantizar que éste pueda evolucionar y adecuarse a los cambios que se producen tanto en la familia como en los negocios.

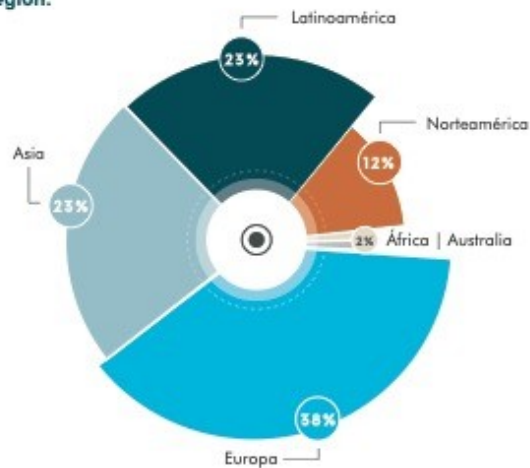
Precisamente por ello, en el marco de la última encuesta levantada a finales del año 2018 y analizizada en los primeros meses del 2019 por el proyecto global de investigación STEP (*Successful Transgenerational*

*Entrepreneurship Practices*), más de 1800 líderes de las empresas de familia en todo el mundo compartieron sus puntos de vista sobre cómo los cambios demográficos impactan la gobernanza, la sucesión, la orientación emprendedora y el desempeño de este tipo de organizaciones.

Este informe presenta los resultados latinoamericanos de la referida encuesta. La muestra de Latinoamérica incluyó 407 empresas de familia, representando el 23% del total de encuestas de todas las regiones. La región con mayor participación de empresas de familia fue Europa con un 38% de la muestra (Figura 1).

**Fig 1** Distribución de las empresas **por región.**

“  
**38%**  
de las empresas  
encuestadas se  
encuentran ubicadas  
en Europa.”  
”



La muestra Latinoamericana está distribuida principalmente entre 8 países de la región, localizados en su mayoría en el sur del continente, excepto por México y Guatemala. La tabla 1 muestra la distribución de las empresas para los ocho países de Latinoamérica.

En términos metodológicos, es importante señalar que cada encuesta representa una unidad de análisis o firma familiar. La encuesta fue respondida por un miembro de la familia propietaria, que podía desempeñarse o no como Chief Executive Officer (CEO).

**Tab 1** Número de empresas encuestadas reportadas a STEP por país.

<b>México</b> <b>18%</b> N° Firmas <b>74</b>	<b>Colombia</b> <b>17%</b> N° Firmas <b>68</b>	<b>Brasil</b> <b>16%</b> N° Firmas <b>67</b>		
<b>Venezuela</b> <b>15%</b> N° Firmas <b>63</b>	<b>Ecuador</b> <b>10%</b> N° Firmas <b>40</b>	<b>Chile</b> <b>9%</b> N° Firmas <b>35</b>	<b>Perú</b> <b>8%</b> N° Firmas <b>33</b>	<b>Guatemala</b> <b>7%</b> N° Firmas <b>27</b>
<b>Latinoamérica</b>		<b>100%</b>	<b>N° Firmas</b>	<b>407</b>

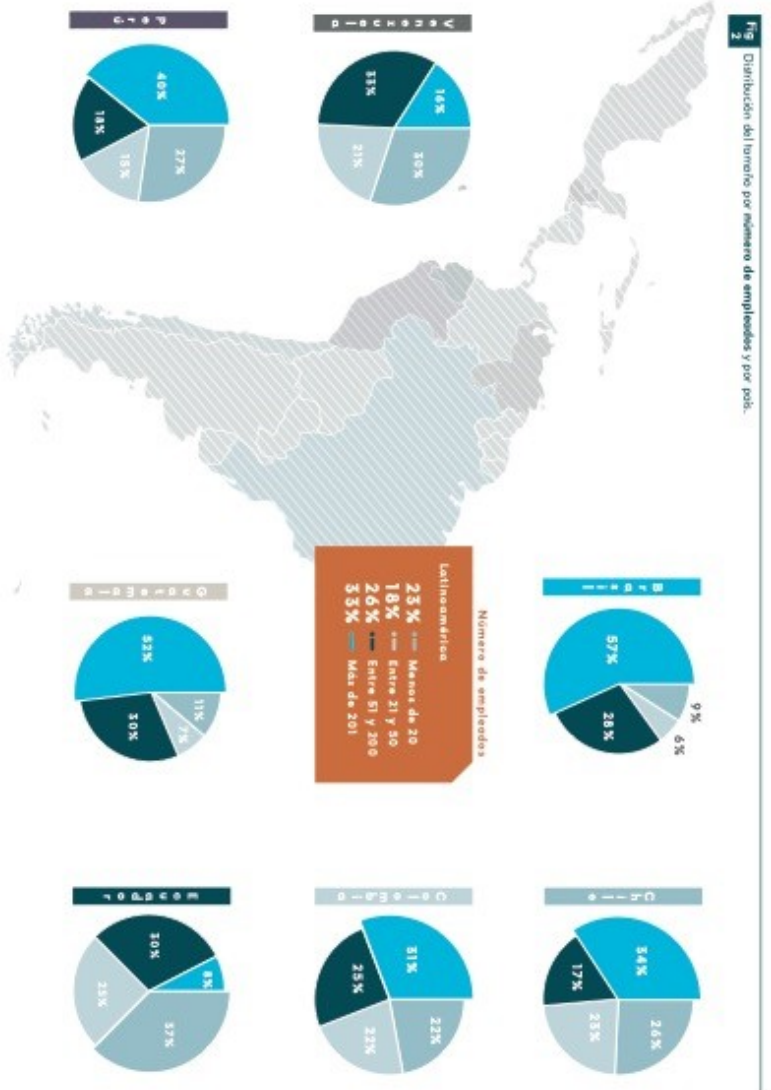




## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA

Las características de las empresas de familia se han discriminado en términos de: tamaño, edad, generación, gobierno corporativo, estructura del gobierno familiar, y desempeño financiero.

**1.1 Turno**  
 El turno de las empresas fue clasificado de acuerdo al número de empleados. Lo visible número de empleadas se ha dividido en cuatro categorías: microempresas (menos de 20 empleados); pequeñas empresas (20 a 50 empleados); empresas medianas (51 a 200 empleados); y empresas grandes (201 o más empleados) (OCDE, 2019). La clasificación del turno de las empresas de I+D+i latinoamericanas, según el número de empleados, se presenta en la figura 2.



**“**  
**33%**  
 de las empresas latinoamericanas tienen más de 201 empleados.  
**”**



En el reporte global, las microempresas representan el 29%, las pequeñas empresas el 21%, las medianas el 13% y las grandes empresas el 37%. Por el contrario, en Latinoamérica, las empresas medianas corresponden al 27% y un 33% representan las empresas grandes.

Se destaca que más del 50% de las empresas de familia que reportaron en los países de Brasil y Guatemala son grandes, es decir presentan más de 201 empleados, destacándose Ecuador como el país que tiene menor participación de empresas de familia con este tamaño (7,5%), y que tiene la mayor proporción de microempresas (37,5%).

## 1.2 Edad

La figura 3 presenta un mapa con los quintiles de la edad promedio de los países de Latinoamérica.

La edad promedio de las empresas de familia de Latinoamérica es de 38.21 años, menor en casi 7 años a la edad promedio de las empresas de familia de la muestra mundial, la cual presenta 45,15 años en promedio, lo que muestra en general que las empresas de familia latinoamericanas son más jóvenes que las de otras regiones dada la evolución histórica y económica de la región. Se resalta que sólo tres países (Brasil, Guatemala y Venezuela) tienen empresas de familia con edades promedio superiores a la edad promedio en América Latina.

**Fig 3** Mapa de la **edad promedio de las firmas** encuestadas por país.



### 1.3 Desempeño financiero

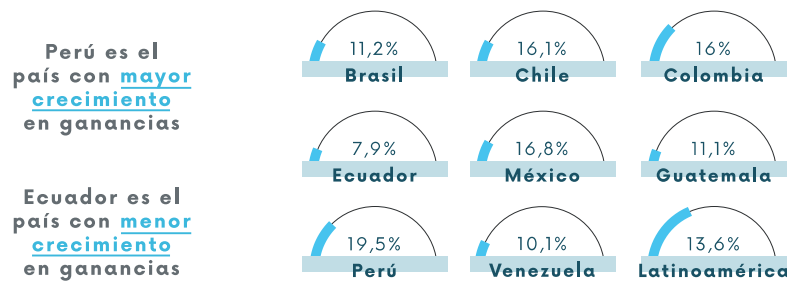
El desempeño financiero se midió mediante dos preguntas: cuánto fue el crecimiento de las ventas y cuánto fue el crecimiento de las ganancias de su negocio principal en los últimos 3 años.

**Fig 4** Promedio del crecimiento en **ventas en los últimos 3 años.**



En la figura anterior se observa que el mayor crecimiento promedio, con cerca de 19.9%, se dio en Perú, y los crecimientos más bajos fueron en las empresas ecuatorianas (7.9%). El promedio global del crecimiento en ventas fue del 24%, mientras que el promedio en América Latina fue del 13.7%<sup>1</sup>.

**Fig 5** Promedio del crecimiento en **ganancias en los últimos 3 años.**



1. En el STEP global el porcentaje reportado para América Latina fue de 37%. Para la estimación del promedio de Latinoamérica no se están incluyendo los países que presentaron un número de encuestas inferior a 25 (Panamá, Argentina, Costa Rica, Panamá, Antigua y Barbuda y otros), además que la base de datos se depuró y se eliminaron 20 datos que presentaban incrementos en ventas mayores o iguales a 1.

En la figura 5 se encuentra el crecimiento respecto las ganancias de los últimos 3 años. Al igual que en el crecimiento en ventas de la figura anterior, las empresas peruanas presentan los crecimientos más altos en la región, mientras que las empresas de Ecuador presentan los crecimientos más bajos. A nivel mundial los crecimientos de las ganancias de las empresas familiares que reportaron a STEP fueron alrededor de 22%. Sin embargo, el crecimiento de las ganancias para las empresas de Latinoamérica fue de 13.6%<sup>2</sup>.

#### 1.4 Participación accionaria

Respecto a la participación accionaria en las empresas encuestadas no hay gran heterogeneidad. El promedio global de participación de la familia en las empresas es del 91.6%, muy cercano al valor latinoamericano (92.4%).

Fig 6

Porcentaje de **acciones** que pertenecen a la familia.



2. En el STEP global el porcentaje reportado para América Latina fue de 33%. Para la estimación del promedio de Latinoamérica no se están incluyendo los países que presentaron un número de encuestas inferior a 25 (Panamá, Argentina, Costa Rica, Panamá, Antigua y Barbuda y otros), además que la base de datos se depuró y se eliminaron 20 datos que presentaban incrementos en ventas mayores o iguales a 1.





## EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA

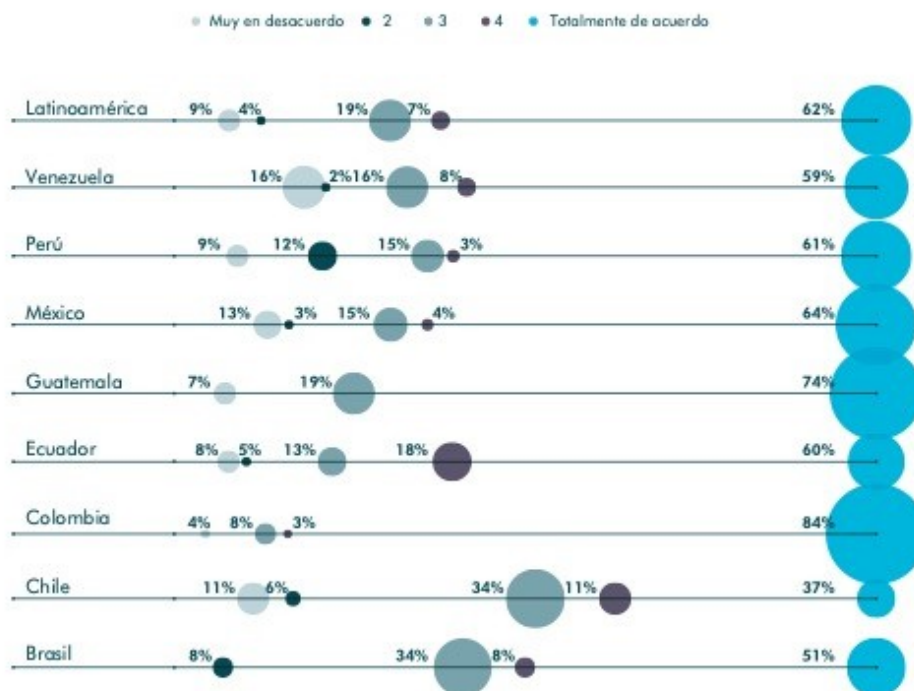
El pase transgeneracional de la empresa de familia con foco en el desempeño, fundamentado en los recursos de la familia y su orientación emprendedora, puede significar la evolución de una visión centrada en la empresa de familia al de una familia empresaria, capaz de poner sus recursos y capacidades en el desarrollo de negocios.

## 2.1 Cultura empresarial y Riqueza Socioemocional de la Familia Empresaria

Ocho preguntas son desarrolladas para entender la cultura empresarial en la que se enmarcan las empresas de familia y que es mostrada a través del concepto de riqueza socioemocional de las empresas de familia, el cual sugiere que las empresas de familia suelen estar motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza socioemocional, en referencia a aspectos no financieros, es decir a las "dotaciones afectivas o emocionales" por parte de las familias propietarias (Berrone et. al. 2012). Esta riqueza socioemocional es fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las familias empresarias. Entre estas preguntas se tienen en cuenta aquellas sobre la propiedad de la familia en la empresa, puestos ejecutivos, forma de elección de los gerentes, composición de las juntas directivas, control y nivel de pertenencia con el negocio familiar.

La figura 7 confirma que los negocios familiares son principalmente propiedad de los miembros de familia, lo interesante es el alto número de encuestados que no está de acuerdo con esta afirmación, como se evidencia, el promedio de propiedad de ningún país es menor al 85%.

**Fig 7** La mayoría de las **acciones de mi negocio** familiar son propiedad de miembros de la familia.





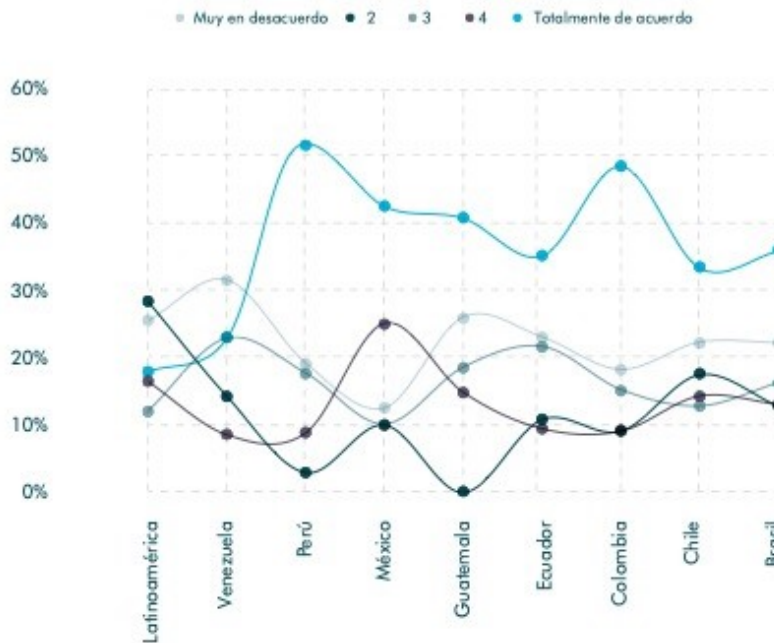
En América Latina un 43% de los encuestados están en desacuerdo que la propiedad del negocio esté en manos de los miembros de la familia, comparándolo a nivel mundial el 31% no están de acuerdo con esta afirmación.

**Fig 8** En mi negocio familiar, la mayoría de los **puestos ejecutivos** están ocupados por miembros de la familia.





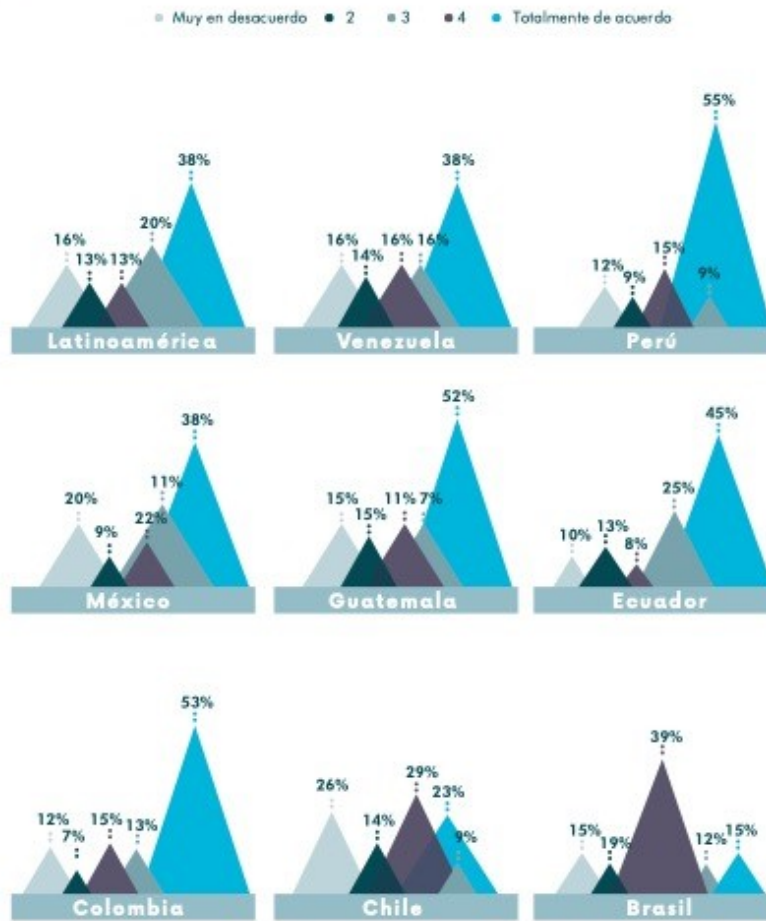
**Fig 9** En mi negocio familiar, gerentes no familiares y los directores son **nombrados por miembros de la familia**.



Con respecto a la pregunta de si los administradores que no son parte de la familia son elegidos por miembros de la familia, los encuestados en Latinoamérica indican estar de acuerdo en el 48% de los casos, en comparación con el 54% a nivel mundial. Los países que sobresalen donde se está más de acuerdo con que los gerentes no familiares y los directores son nombrados por miembros de la familia, estando en el promedio global o por encima, son Colombia y Perú.

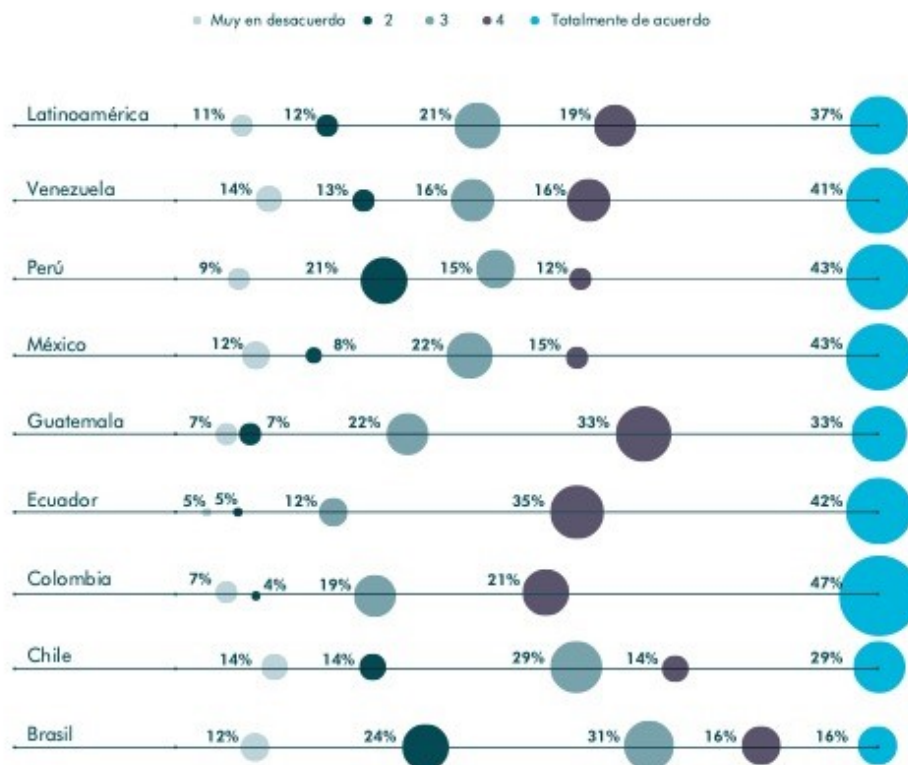
Cuando se consultó a los encuestados sobre si la mayoría de los puestos en la junta directiva estaban ocupados por miembros de la familia, el 51% estuvo de acuerdo, en comparación con el 60% a nivel mundial. Los países que sobresalen con respecto al promedio latinoamericano son Ecuador (70%), Colombia (66%), Perú (64%) y Venezuela (54%). Los países por debajo son Chile (40%) y Brasil (34%).

**Fig 10** La **junta directiva** es compuesta principalmente por miembros de la familia.



La preservación del control familiar y la independencia sobre los objetivos empresariales es muy importante para la identidad de la empresa de familia. El 56.5% de los encuestados en Latinoamérica estuvo de acuerdo con preservar el control y mantener la independencia, cifra inferior al promedio mundial (65%). Los países que están más de acuerdo con esta afirmación son Ecuador, Colombia y Guatemala.

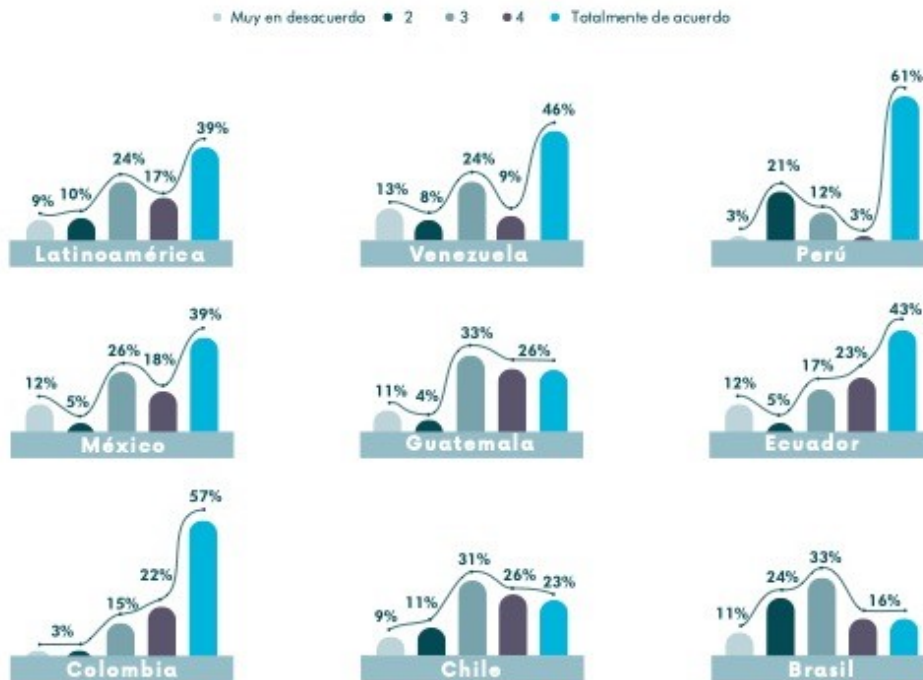
**Fig 11** La preservación del control familiar y la independencia son **metas importantes** para mi negocio familiar.





Finalmente, el 56% de los encuestados latinoamericanos afirman estar de acuerdo en que se sienten orgullosos de contarle a otras personas que forman parte del negocio familiar; esta cifra es más baja que el promedio mundial, que es del 66% cada uno.

**Fig 12** Los miembros de la familia se enorgullecen de decirles a los demás que **somos parte del negocio familiar.**



## 2.2 Orientación emprendedora

En el modelo STEP, la orientación emprendedora hace referencia a “los procesos, prácticas y actividades que se realizan en la toma de decisiones y que conducen a una nueva entrada caracterizada por una, o más de las siguientes dimensiones: una propensión a actuar de forma autónoma, una voluntad de innovar y tomar riesgos, y una tendencia a ser agresivo frente a los competidores y proactivo en relación con las oportunidades del mercado” (Lumpkin y Dess, 1996:136-137).

Las dimensiones que permiten estudiar el espíritu empresarial de las empresas de familia, y que están contenidas en el modelo STEP 2019 son: autonomía, proactividad, toma de riesgos e innovación.





**Autonomía**



#### - Autonomía

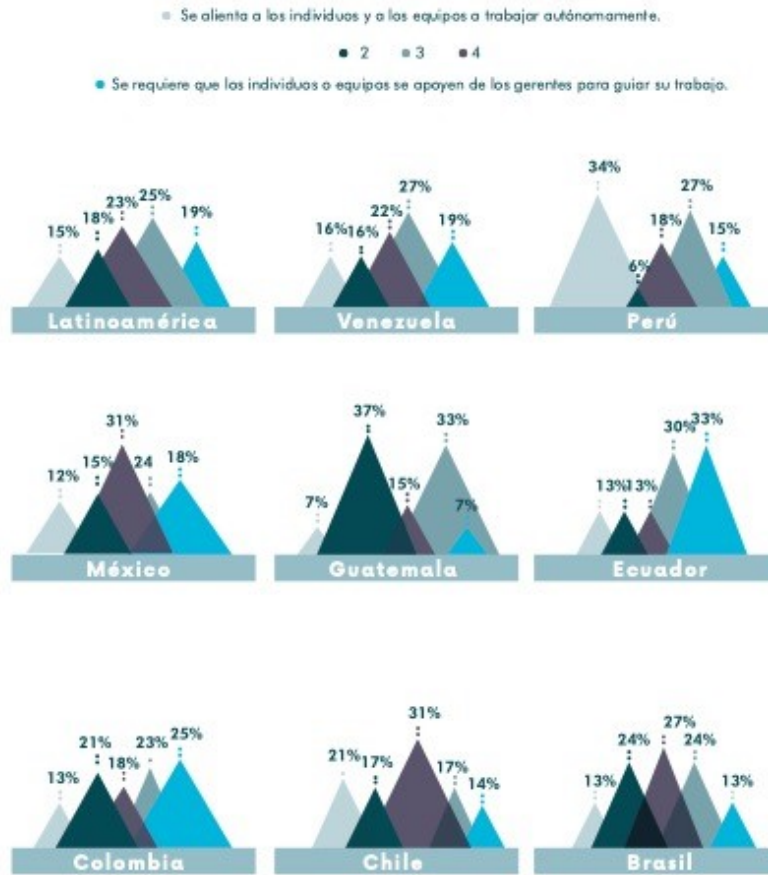
Autonomía es la acción independiente emprendida por líderes o equipos emprendedores con el objetivo de crear una nueva empresa y hacerla realidad. (Lumpkin et al., 2009: 56; adaptado de Lumpkin & Dess, 1996).

La medición de esta dimensión se ha realizado indagando a los encuestados sobre las siguientes tres aspectos:

- Esfuerzos individuales o desde el CEO
- Los mejores resultados se producen cuando...
- Autonomía de individuos y equipos en la toma de decisiones.

En Latinoamérica, el 44% de los encuestados afirman que se requiere que los individuos o equipos se apoyen de los gerentes para guiar su trabajo. Al contrario, el 33% piensa que en las firmas se alienta a los individuos y a los equipos a trabajar autónomamente. Guatemala, Perú, Brasil y México son los países que más apoyan el trabajo autónomo en Latinoamérica.

**Fig 13** Esfuerzos individuales o desde el CEO.



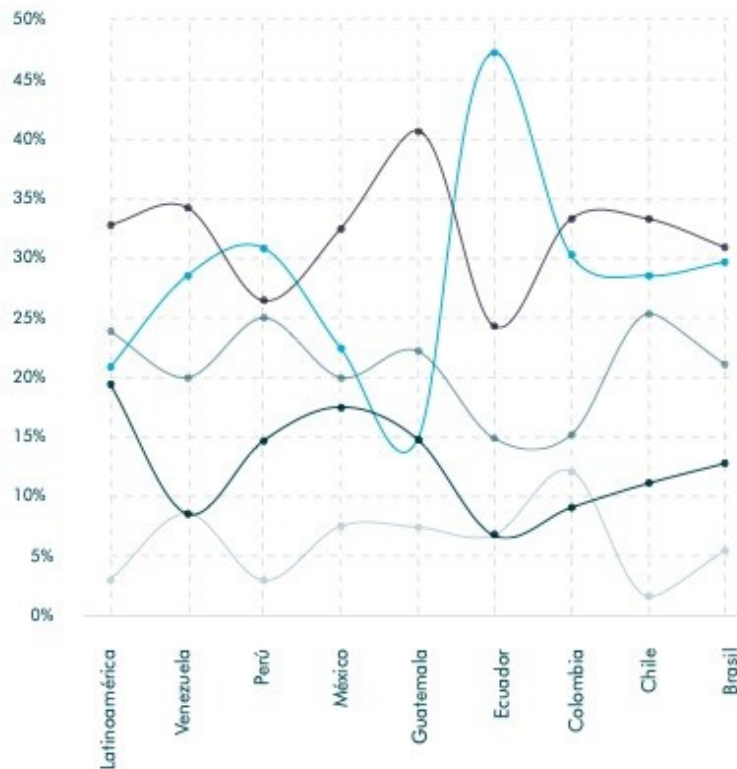
Para las empresas encuestadas, los mejores resultados se dan cuando se da el esfuerzo y el apoyo de parte de los altos directivos. En Latinoamérica el 60% de las respuestas encaminadas a que lo que se requiere es que los individuos o equipos confíen en los altos directivos para guiar su trabajo; comparado al 18% que apoya que las personas y / o los equipos deciden por sí mismos qué oportunidades comerciales perseguir. Los países que dan mayor autonomía a sus trabajadores son: Brasil, Guatemala y Perú.

Fig 14 Figura 14 Los mejores resultados se **producen** cuando...

... las personas y / o los equipos deciden por sí mismos qué oportunidades comerciales perseguir.

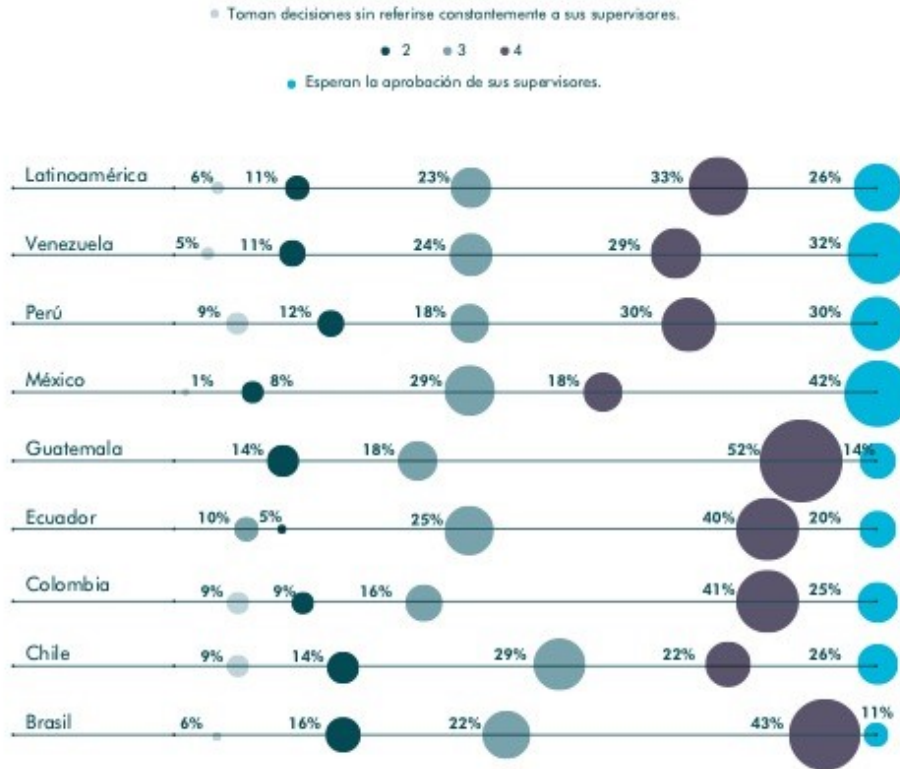
● 2 ● 3 ● 4

... el CEO y los altos directivos brindan el impulso principal para buscar oportunidades comerciales.



Respecto a la autonomía de los individuos y equipos en la toma de decisiones, los países latinoamericanos son muy homogéneos. El 60% de los encuestados respondieron que los trabajadores y los equipos de trabajo en las empresas de familia esperaban la aprobación de sus supervisores y de los directivos de la firma. Sólo el 17% de los encuestados reflejan que existe autonomía de los empleados para tomar de decisiones.

**Fig 15** La preservación del control familiar y la independencia son **metas importantes** para mi negocio familiar.



Sólo **17%** de los encuestados reportan autonomía de los empleados.

**60%** reportan que los equipos esperan aprobación.



**Proactividad**

En el modelo STEP, la proactividad es definida como una búsqueda de oportunidades, perspectiva caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios por delante de la competencia y que actúan en previsión de la demanda futura (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009: 763).

Dentro de esta dimensión se preguntó a los encuestados por dos aspectos:

- Al tratar con competidores, su empresa normalmente responde a acciones que son iniciadas por los competidores; o inicia acciones a las que responden los competidores
- Al tratar con competidores, su empresa es la primera en introducir nuevos productos / servicios y técnicas...

Respecto al grado de proactividad de los equipos directivos de las empresas de familia en Latinoamérica, en la figura 16 se observa que el 47% de los directivos inician acciones a las cuales los competidores responden. Por otra parte en la figura 17 se observa que el 51% de los directivos al tratar con competidores tiende a presentar o introducir nuevos productos y servicios.

**Fig 16** ¿Al tratar con competidores, su empresa normalmente **responde a acciones** que son iniciadas por los competidores; o **inicia acciones** a las que responden los competidores?

○ Responde a acciones que los competidores inician ● 2 ● 3 ● 4 ● Inicia acciones a las cuales los competidores responden

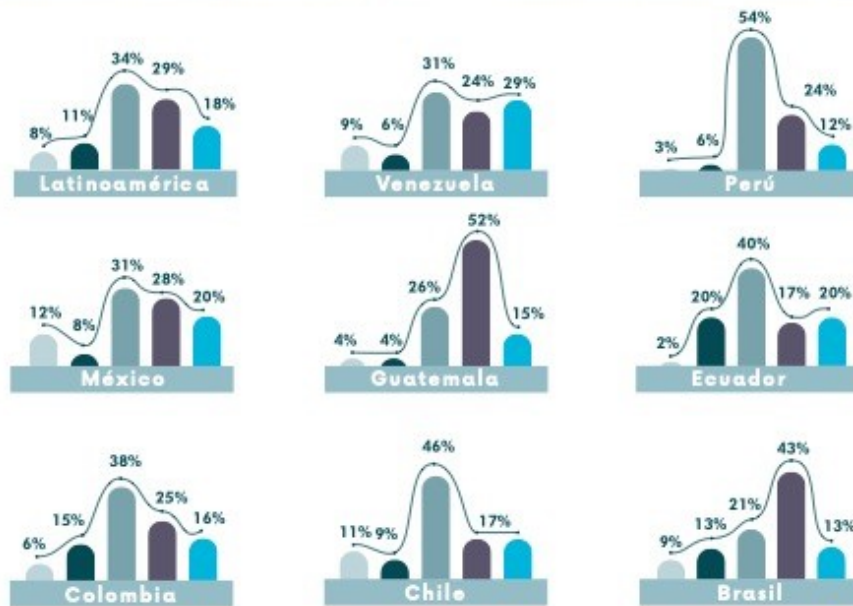
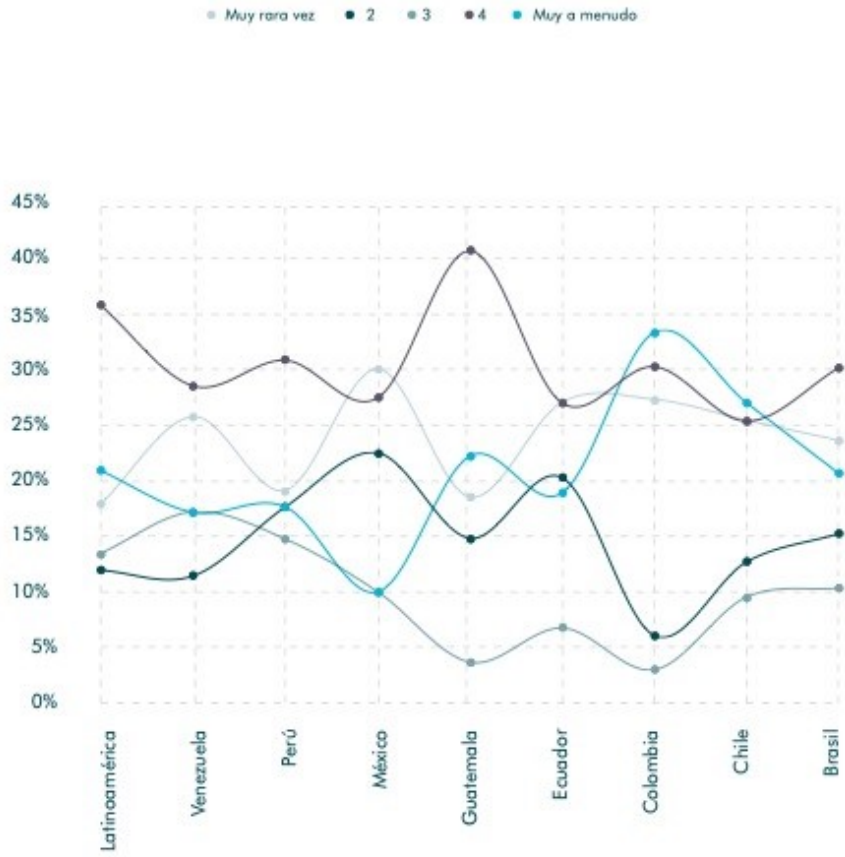


Fig 17 Al tratar con competidores, su empresa es **la primera en introducir** nuevos productos / servicios y técnicas...







## **Toma de riesgos**

De acuerdo con STEP, la toma de riesgos implica llevar a cabo medidas audaces al aventurarse en lo desconocido, tomar grandes cantidades de préstamos y/o comprometer recursos significativos para empresas en entornos inciertos (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009: 763)

En esta dimensión se indagó con los encuestados su percepción de riesgo, teniendo en cuenta la actitud de la empresa frente a acciones como:

- ¿Los equipos directivos favorecen proyectos de bajo riesgo con tasas de retorno normales y seguras?
- ¿En condiciones inciertas los equipos directivos adoptan una postura cautelosa de "esperar y ver" para minimizar la probabilidad de tomar decisiones costosas?
- ¿Los equipos directivos exploran el entorno con acciones graduales, cautelosas e incrementales?

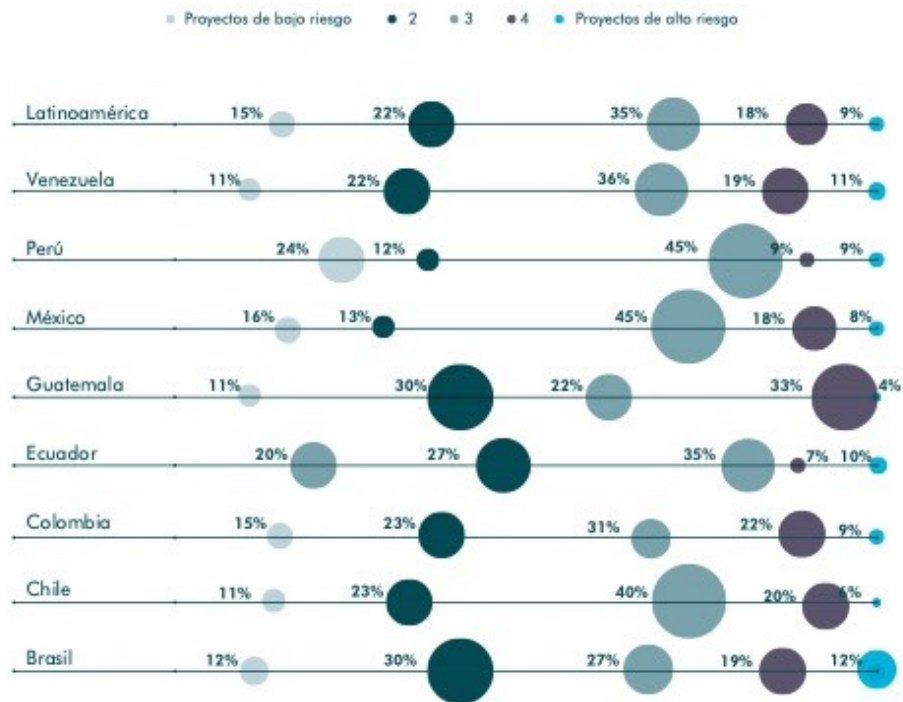
En Latinoamérica, el 37% de los equipos directivos realiza proyectos de bajo riesgo con tasas de retorno normales y seguras, mientras que el 27% de los equipos directivos de las empresas familiares prefiere apostar en proyectos de alto riesgo. Además, se observa que en condiciones de incertidumbre, el mismo porcentaje de los equipos directivos, 33%, adopta una postura cautelosa de "esperar y ver" en lugar de una postura atrevida y más arriesgada.

En conclusión, la mayoría de los equipos directivos de las empresas de familia prefiere invertir en proyectos de bajo riesgo pero sus posturas frente a la incertidumbre y a la exploración del entorno son más equilibradas.

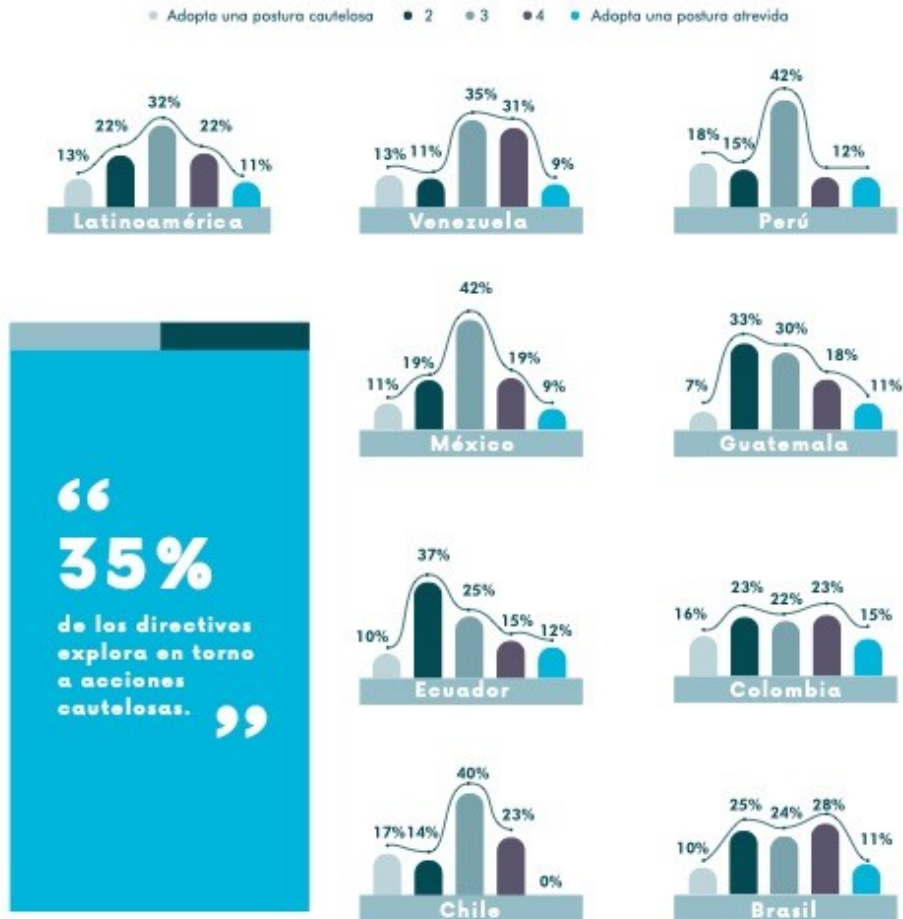




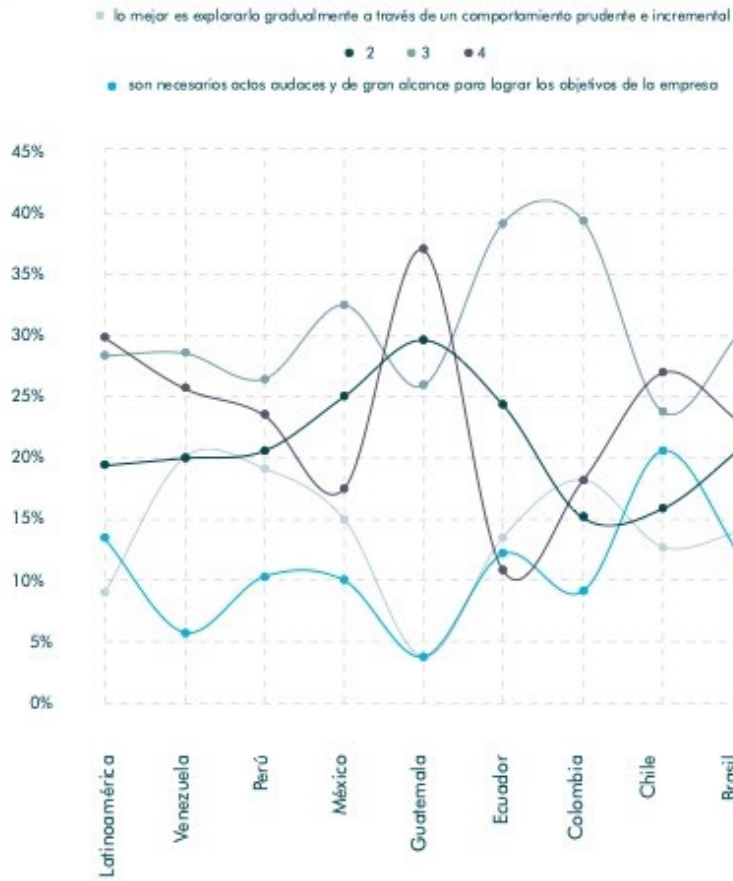
**Fig 18** Los altos directivos de su empresa tienen una fuerte tendencia a...



**Fig 19** Cuando se enfrentan a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, mi **empresa** generalmente ...



**Fig 20** Los altos directivos de su empresa creen que debido a la naturaleza del medio ambiente...

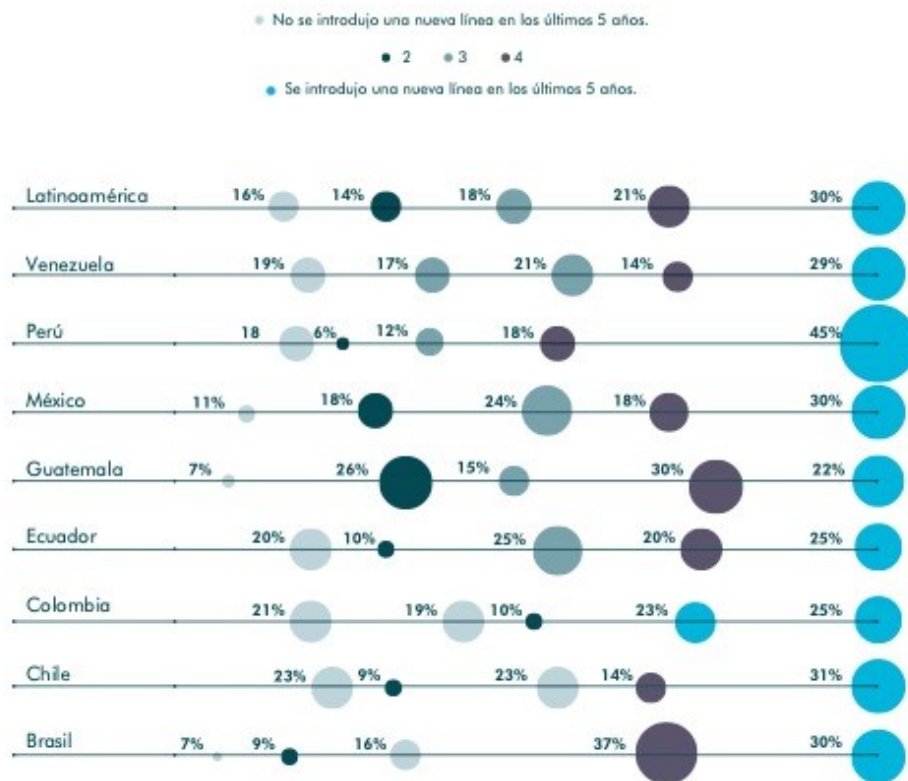




**Innovación**

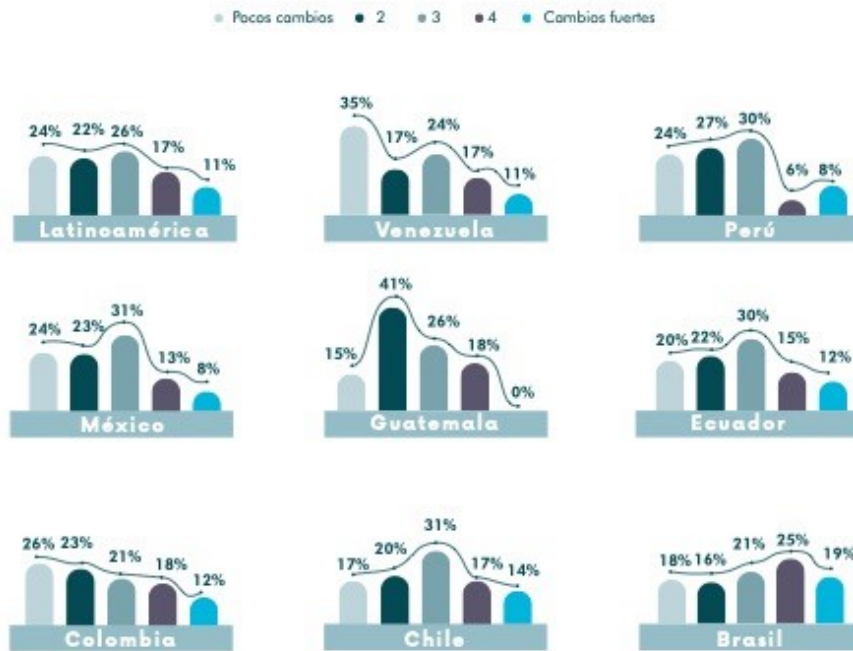
En cuanto a la innovación de las empresas de familia en Latinoamérica, se observa que el 52% de ellas ha introducido líneas nuevas de productos o servicios en los últimos cinco años, en contraposición a un 46% que ha introducido cambios mínimos. Estos resultados son interesantes, pues la innovación implica riesgo y los resultados de toma de riesgos en el anterior punto pueden ser contrastados con lo de innovación.

**Fig 21** Productos comercializados en los últimos 5 años.





**Fig 22** Cambios en líneas de productos o servicios.



### 2.3 Estructura de gobierno corporativo

En la encuesta se pregunta a las empresas por las estructuras de gobierno familiar y de gobierno corporativo más utilizadas. Las opciones que se plantean para la estructura de gobierno corporativo son: 1) Junta de asesores, 2) Junta de directores formal, 3) Directores externos en la junta, 4) La mayoría de la junta está compuesta por directores externos, 5) Diferentes clases de acciones (con o sin voto), 6) Estatutos formales, 7) Proceso de sucesión formal, 8) Edad de jubilación obligatoria no familiares y 9) Mujeres en la junta directiva. En el caso de las estructuras de gobierno familiar se presentan: 1) Consejo familiar formal, 2) Junta de directores formal 3) Reuniones familiares formales, 4) Asamblea familiar, 5) Protocolo o constitución familiar, 6) Misión familiar o declaración de visión, 7) Consultores externos, 8) Políticas de resolución de conflictos, 9) Política de empleo familiar, 10) Retiro obligatorio y 11) Otro.

A nivel global, las empresas tienen (2.40) estructuras de gobierno familiar frente a (2.10) estructuras de gobierno corporativo. Mientras, las empresas latinoamericanas tienen más estructuras de gobierno familiar (2.70) comparado a las estructuras de gobierno corporativo (2.33). Esto mismo se refleja en cada uno de los países.

Fig 23

Promedios de **número de políticas de gobierno** implementados por la firma.

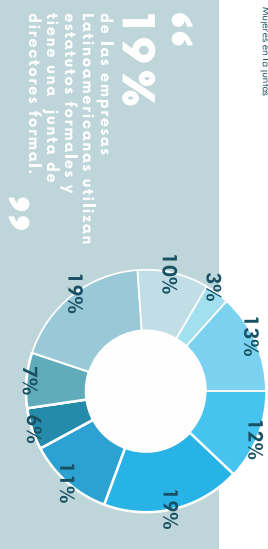


La Junta Directiva es vista como un mecanismo de alta relevancia en la toma de decisiones, para realizar no sólo las tareas de monitoreo y control, sino como un grupo de apoyo y asesoría empresarial que contribuye a balancear las dimensiones familiar y empresarial.

En la figura 24 se describen las estructuras de gobierno corporativo que son utilizadas en Latinoamérica, principalmente son utilizadas las estructuras formales obligatorias por ley (18.7%), seguido de una junta de directores (18.6%); dando menos importancia a que la mayoría de la junta tenga directores externos (5.5%) o una edad obligatoria de retiro para los no familiares (3.2%). Es conveniente resaltar que la participación de mujeres en la junta es de 13.2% para Latinoamérica en comparación con el promedio de la muestra global que es de 31%, donde los países de Latinoamérica que están por debajo del promedio de la región son Brasil (6.7%), Chile (7.7%), y Colombia (12.5%).

Fig. 24 Estructuras de gobierno corporativo por país.

- Junta de asesores
- Junta de directores formal
- Directores externos en la junta
- La mayoría de la junta está compuesta por directores externos
- Diferentes clases de acciones (con o sin voto)
- Estatutos formales
- Proceso de sucesión formal
- Edad de jubilación obligatorio no familiares
- Mujeres en la juntas



“ 19% de las empresas latinoamericanas utilizan estatutos formales y tiene una junta de directores formal. ”

“ Solo el 3% de las empresas latinoamericanas tiene edad de jubilación obligatoria (no familiares). ”

Latinoamérica  
“ Solo el 6% de las empresas latinoamericanas tiene juntas compuestas mayoritariamente por externos. ”

## Brasil - Chile - Colombia - Ecuador

	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
Junta de asesores	17%	9%	11%	8%
Junta de directores formal	15%	18%	21%	19%
Directores externos en la junta	16%	14%	13%	3%
La mayoría de la junta está compuesta por directores externos	5%	10%	7%	4%
Diferentes clases de acciones (con o sin voto)	5%	10%	7%	7%
Estatutos formales	26%	15%	18%	26%
Proceso de sucesión formal	8%	10%	9%	10%
Edad de jubilación obligatorio no familiares	2%	5%	2%	6%
Mujeres en la juntas	6%	8%	13%	17%

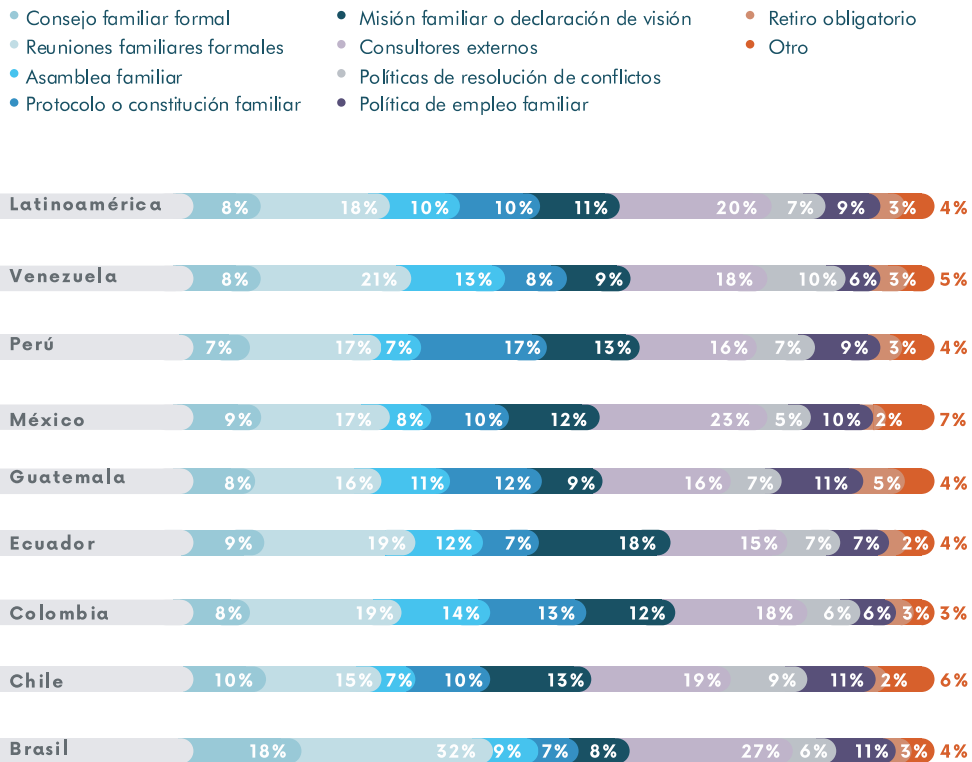
## Guatemala - México - Perú - Venezuela

	Guatemala	México	Perú	Venezuela
Junta de asesores	10%	12%	5%	15%
Junta de directores formal	23%	13%	21%	22%
Directores externos en la junta	13%	10%	11%	10%
La mayoría de la junta está compuesta por directores externos	6%	6%	5%	3%
Diferentes clases de acciones (con o sin voto)	4%	11%	8%	7%
Estatutos formales	14%	19%	13%	15%
Proceso de sucesión formal	11%	10%	12%	9%
Edad de jubilación obligatorio no familiares	3%	5%	4%	2%
Mujeres en la juntas	16%	13%	20%	18%

Estructura de gobierno familiar

El gobierno familiar se relaciona con los mecanismos formales e informales que regulan la relación y la influencia de la familia en la empresa. Los mecanismos sobre los cuales se indagó fueron el protocolo de familia y las reuniones de familia formales y/o informales. En la figura 25 se muestra diferentes tipos de estructuras de gobiernos que se utilizan en Latinoamérica, teniendo mayor importancia los asesores externos de la compañía (19.8%) y reuniones de familia que sean formales (17.6%). Estos dos tipos de mecanismos son los más utilizados en las empresas latinoamericanas en cada uno de los países. El mecanismo que es menos utilizado en todos los países es el del retiro obligatorio de los CEOs.

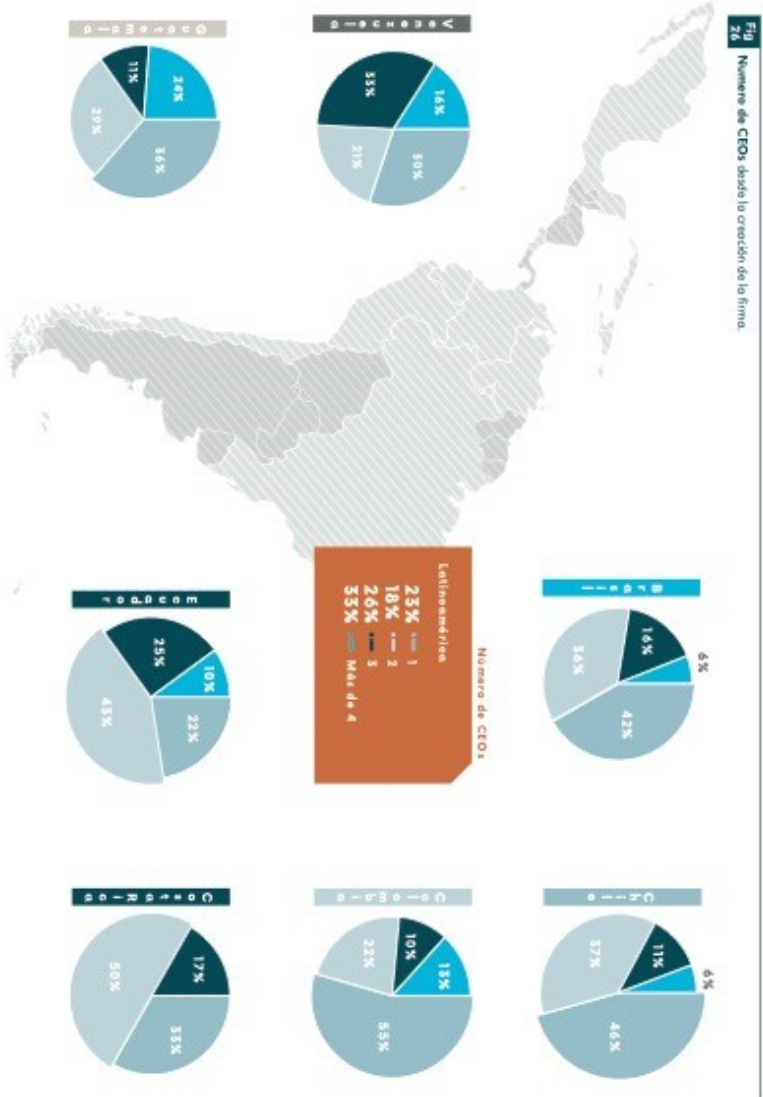
**Fig 25** Estructuras de **gobierno familiar** por país.





## **CEOs DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA**

Se observo que alrededor de la mitad de la muestra de Chile, Colombia y Mexico tienen solo un CEO desde que se estableció la compañía; después de Brasil con el 41,8%, Guatemala y Venezuela son los países con mayor proporción de empresas con más de 4 CEOs en su historia con 25,9 y 23,8% respectivamente. Los datos por las empresas en Latinoamérica son 1 (43%), 2 (22%), 3 (14%), 4 o más (17%); la distribución es consistente con la información global. Uno (40%), dos (32%), tres (14%), cuatro o más (14 %).



### 3.1 Características del CEO actual

A continuación, se analizan las principales características del CEO actual de la empresa de familia en términos de: Perspectiva Generacional, Experiencia en el cargo, Género, Edad, Nivel de educación, y Generación que representa.

#### Perspectiva Generacional

Hacer un análisis de las cohortes demográficas de los líderes de las empresas familiares ayuda a entender las diferencias en la perspectiva generacional y cómo las empresas de familia se enfrentan a los desafíos asociados con la sucesión y la gobernanza en la era moderna. Además, de cómo los cambios generacionales afectan la forma en que los líderes de las empresas de familia gestionan sus empresas y hacen que los métodos tradicionales de sucesión y gobierno ya no sean apropiados.

Para este propósito segmentamos a los líderes de empresas de familia en cuatro cohortes demográficas diferentes: Silent Generation (Nacidos entre 1925-1945), Baby Boomers (Nacidos entre 1946-1964), Generación X (Nacidos entre 1965-1980), Millennials (Nacidos entre 1981-2000).

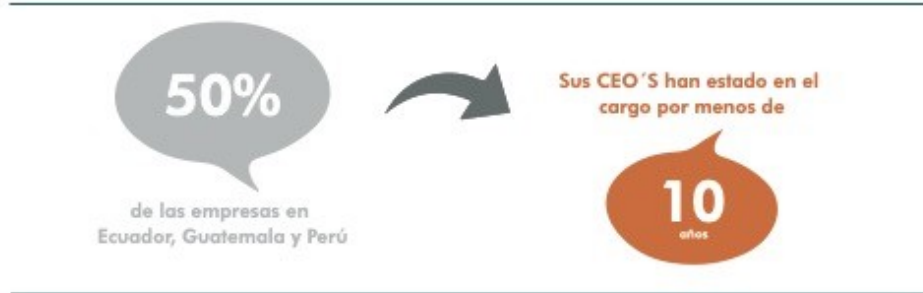
Fig  
27

Cuantos años el CEO ha estado en el cargo.

	Silent Generation	Baby boomers	Generación X	Millenial
Brasil	7.5%	16.4%	59.7%	16.4%
Chile	2.9%	28.6%	57.1%	11.4%
Colombia	5.9%	19.1%	66.2%	8.8%
Ecuador	2.5%	10.0%	72.5%	15.0%
Guatemala	0.0%	18.5%	63.0%	18.5%
México	8.1%	16.2%	64.9%	10.8%
Perú	9.1%	24.2%	57.6%	9.1%
Venezuela	6.3%	11.1%	61.9%	20.6%
Total general	5.9%	17.2%	63.1%	13.8%

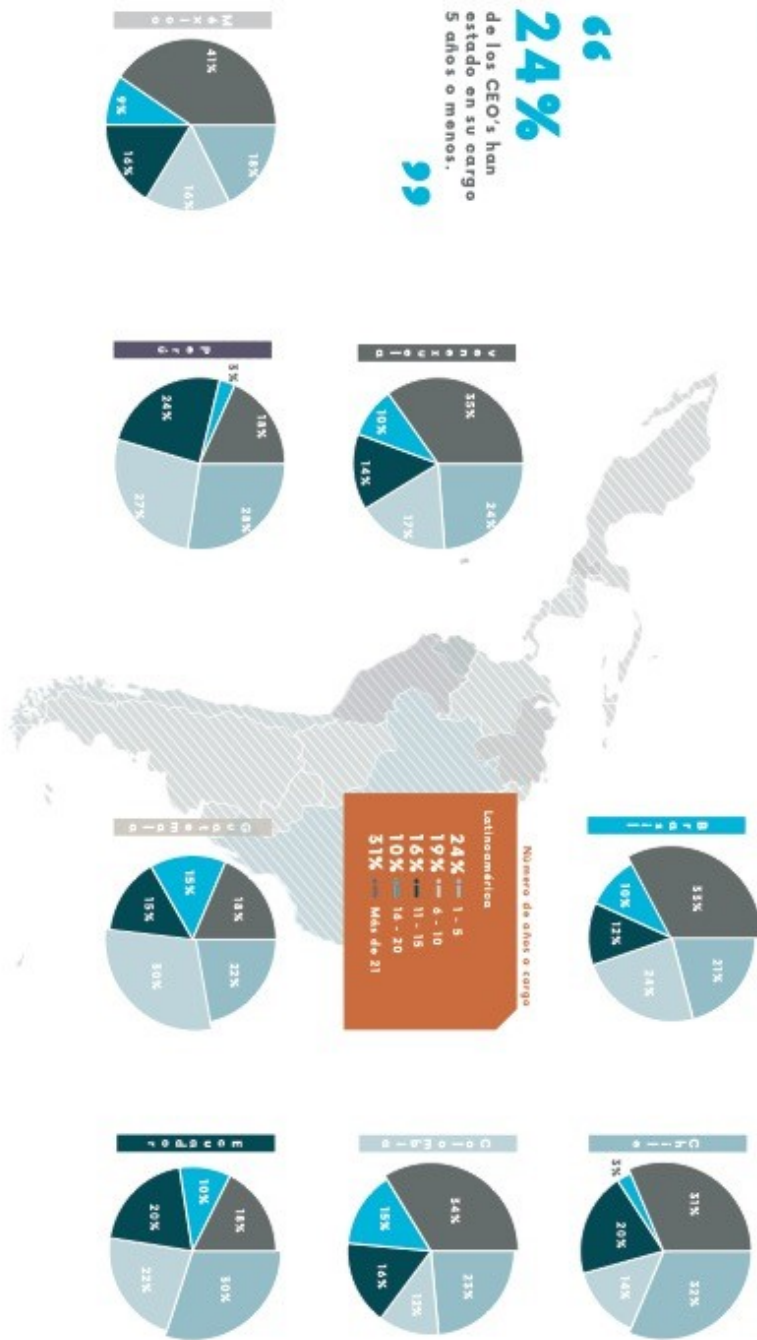


La experiencia que presenta el CEO en el cargo se muestra en la figura 28. Se observa que



Distribuciones de años como CEO en América Latina.	24% 1-5 años	19% 6 -10 años
	16% 11 -15 años	10% 16 -20 años

Fig 28. Cuántos años el CEO ha estado en el cargo.

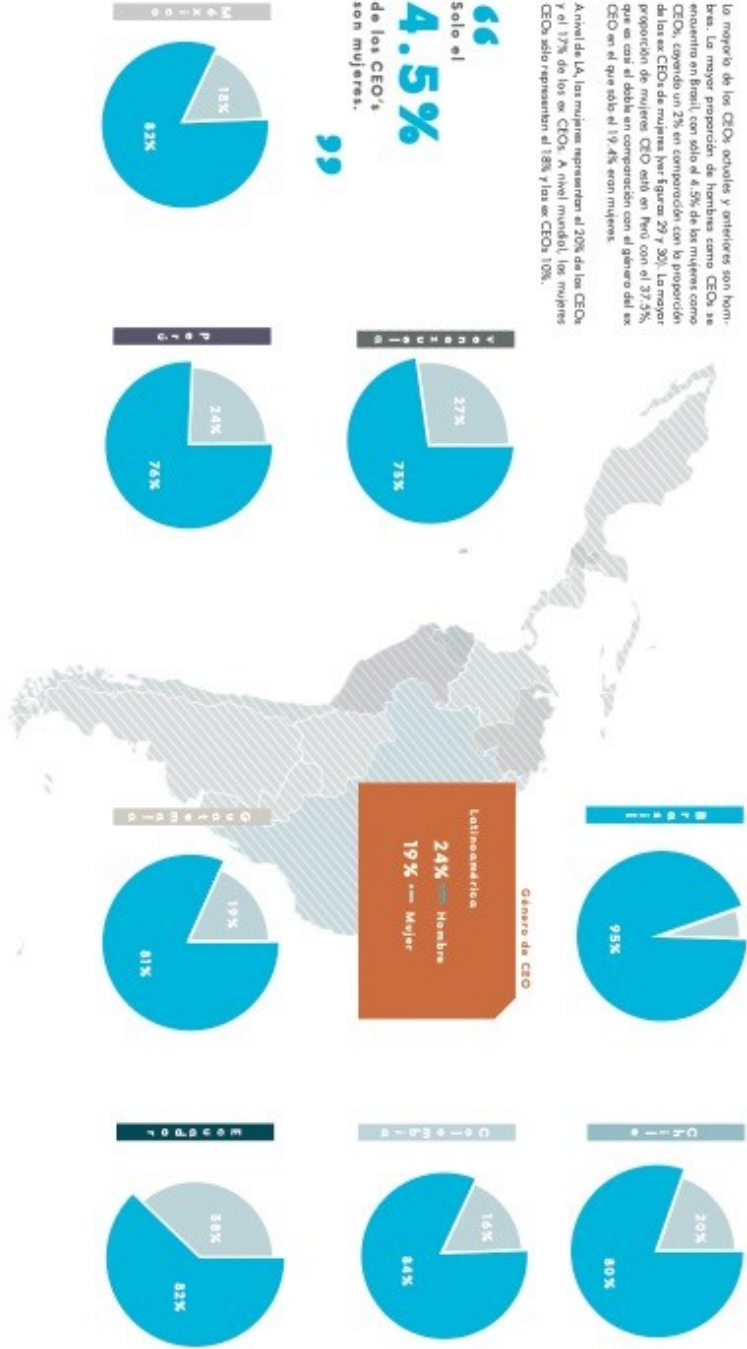


**Fig. 23** Proporción de mujeres como CEO por país.

La mayoría de los CEOs actuales y anteriores son hombres. La mayor proporción de hombres como CEOs se encuentra en Brasil, con solo el 4,5% de las mujeres como CEOs, seguido un 2% en comparación con la proporción de las ex-CEOs de mujeres (ver figuras 29 y 30). La mayor proporción de mujeres CEO está en Perú con el 37,5%, que es casi el doble en comparación con el género del ex-CEO en el que solo el 19,4% son mujeres.

A nivel de LA, las mujeres representan el 20% de las CEOs y el 17% de los ex-CEOs. A nivel mundial, las mujeres CEOs solo representan el 18% y las ex-CEOs, 10%.

“**Solo el 4.5%** de los CEOs son mujeres.”



La tabla 2 presenta el nivel de educación del CEO actual, en los diferentes cohortes de la perspectiva generacional. A nivel general, en Latinoamérica el 80% de los CEOs tienen al menos un grado de 4 años de estudio o posgrado. En la mayoría de los países latinoamericanos no hay gran diferencia entre la perspectiva generacional y el grado de educación, aunque en general son los Millennials los que tienen mayor nivel de educación comparado a los otros cohortes generacionales.

**Tab 2** Educación por cohortes demográficas.

	Colegio o menos	TS, SS, 2 años de grado	4 años de grado	Maestría o doctorado
<b>Brasil</b>				
Silent Generation	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
Baby boomers	27,3%	36,4%	18,2%	18,2%
Generation X	2,5%	25,0%	45,0%	27,5%
Millennial	0,0%	18,2%	36,4%	45,5%
<b>Chile</b>				
Silent Generation	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Baby boomers	10,0%	0,0%	50,0%	40,0%
Generation X	0,0%	15,0%	45,0%	40,0%
Millennial	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
<b>Colombia</b>				
Silent Generation	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Baby boomers	0,0%	0,0%	69,2%	30,8%
Generation X	8,9%	0,0%	55,6%	35,6%
Millennial	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
<b>Ecuador</b>				
Silent Generation	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Baby boomers	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Generation X	17,2%	10,3%	48,3%	24,1%
Millennial	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
<b>Guatemala</b>				
Baby boomers	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%
Generation X	0,0%	23,5%	29,4%	47,1%
Millennial	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
<b>México</b>				
Silent Generation	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%
Baby boomers	16,7%	25,0%	25,0%	33,3%
Generation X	4,2%	10,4%	41,7%	43,8%
Millennial	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%
<b>Perú</b>				
Silent Generation	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Baby boomers	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%
Generation X	0,0%	10,5%	52,6%	36,8%
Millennial	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
<b>Venezuela</b>				
Silent Generation	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Baby boomers	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%
Generation X	5,1%	20,5%	30,8%	43,6%
Millennial	0,0%	15,4%	38,5%	46,2%
<b>Latinoamérica</b>	6,9%	13,5%	44,2%	35,4%

## ¿CUÁL ES EL NIVEL EDUCATIVO QUE TIENE EL CEO ACTUAL?

En Latinoamérica

**80%**

de los CEO's tienen al menos un grado de 4 años de estudio o posgrado.

En Chile

**100%**

de la Silent Generation tiene maestría o doctorado.

En Colombia

**100%**

de los CEO's que son Millennial han estudiado por 4 años.

En Venezuela

**5%**

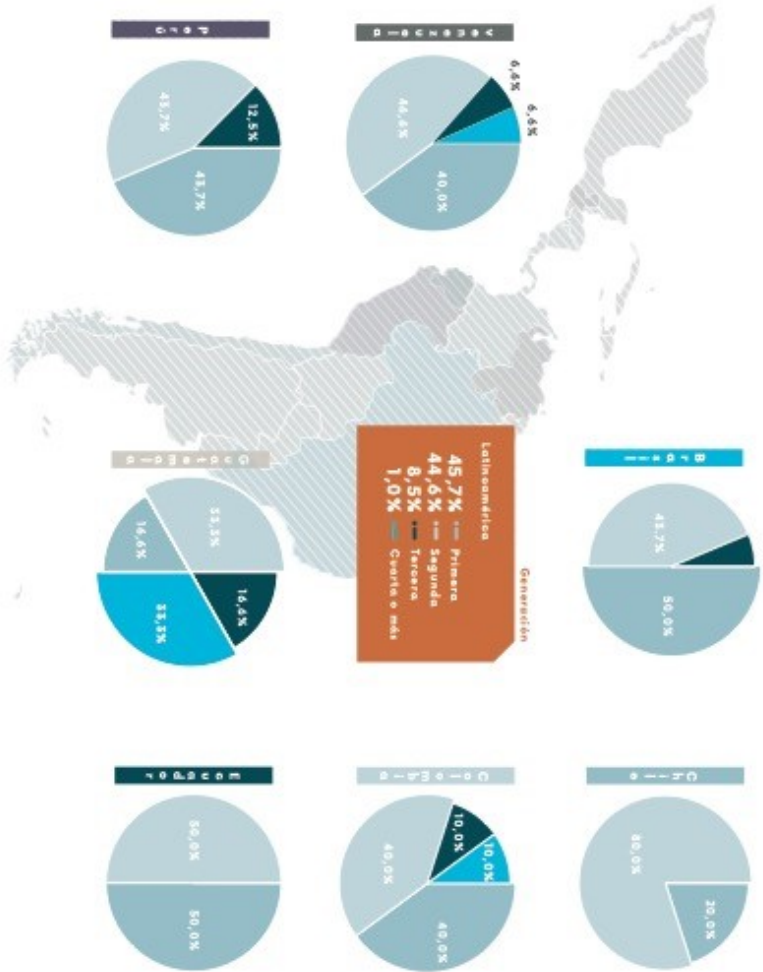
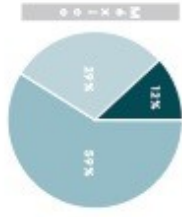
de la Generation X ha estado en el colegio o no ha cursado ningún estudio.



**Fig. 30 Generación que representa el CEO actual**

En cuanto a la generación del CEO se presenta en la Figura 30. En Latinoamérica, los CEOs representan la primera o segunda generación en alrededor del 80% de las compañías. En Chile, México, Chile y Perú, más del 50% de los CEOs pertenecen a la primera generación, seguido por Venezuela (44,4%), México que es Founder más del 50% de los CEOs pertenecen a la segunda generación, seguido por Brasil (44,8%) y Colombia (33,3%). A nivel latinoamericano, sólo el 2,3% de los ejecutivos pertenecen a la cuarta generación o superior.

“  
**80%**  
 de los CEOs pertenecen a la primera o segunda generación.”

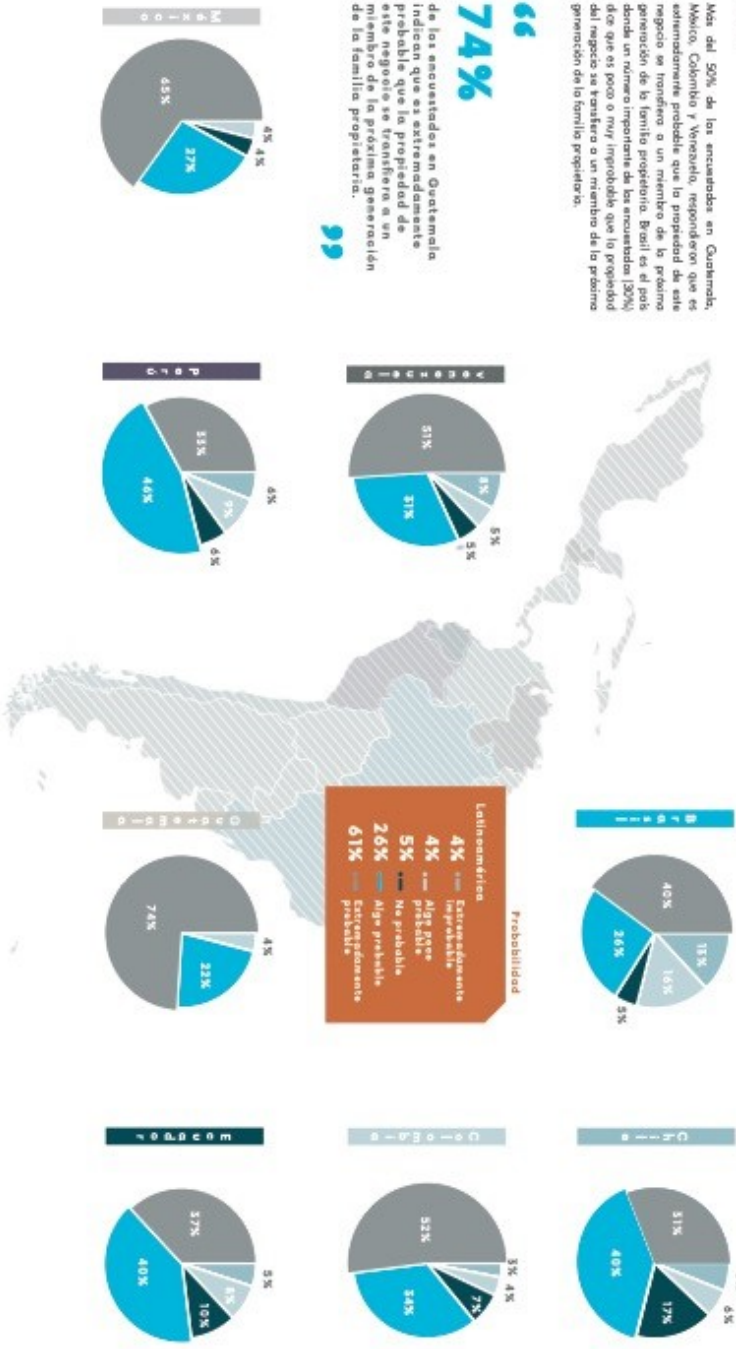




**3.2. Fiecas de latiro**  
Suveón

Mar del 50%, de los encuestados en Guatemala, México, Colombia y Venezuela, respondieron que es extremadamente probable que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria. Brasil es el país donde un número importante de las encuestadas (20%) dice que es poco o muy improbable que la propiedad del negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.

**Fig 3.2** ¿Cuál es la probabilidad de que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria?



**74%**  
de las encuestadas en Guatemala indican que es extremadamente probable que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.

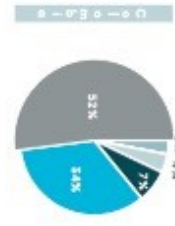
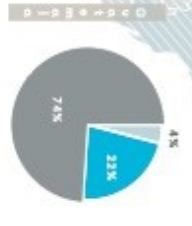
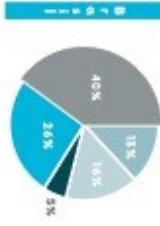
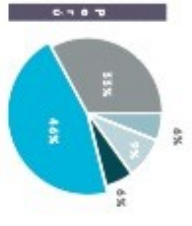
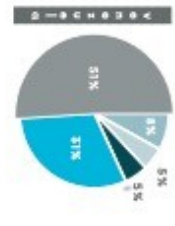
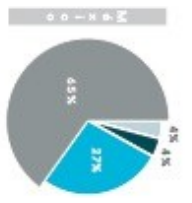
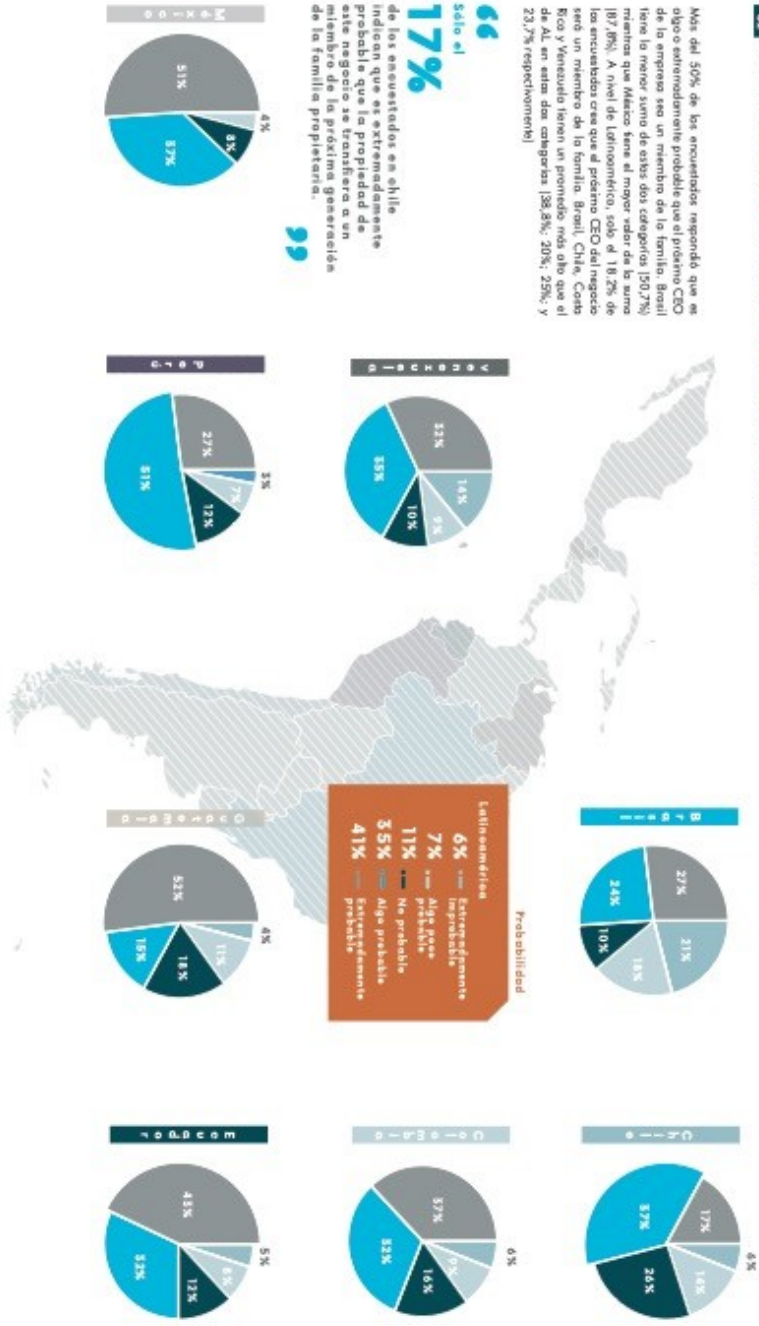




Fig 3. ¿Cuál es la probabilidad de que el próximo CEO de la empresa sea un miembro de la familia?

Más del 50% de los encuestados respondió que es algo extremadamente probable que el próximo CEO de la empresa sea un miembro de la familia. Brasil tiene la menor suma de estos dos categorías (50,7%) mientras que México tiene el mayor valor de la suma (87,0%). A nivel de Latinoamérica, solo el 18,2% de los encuestados cree que el próximo CEO del negocio será un miembro de la familia. Brasil, Chile, Costa Rica y Venezuela tienen un promedio más alto que el de AL en estas dos categorías (38,8%; 20%; 25%; y 23,7% respectivamente).

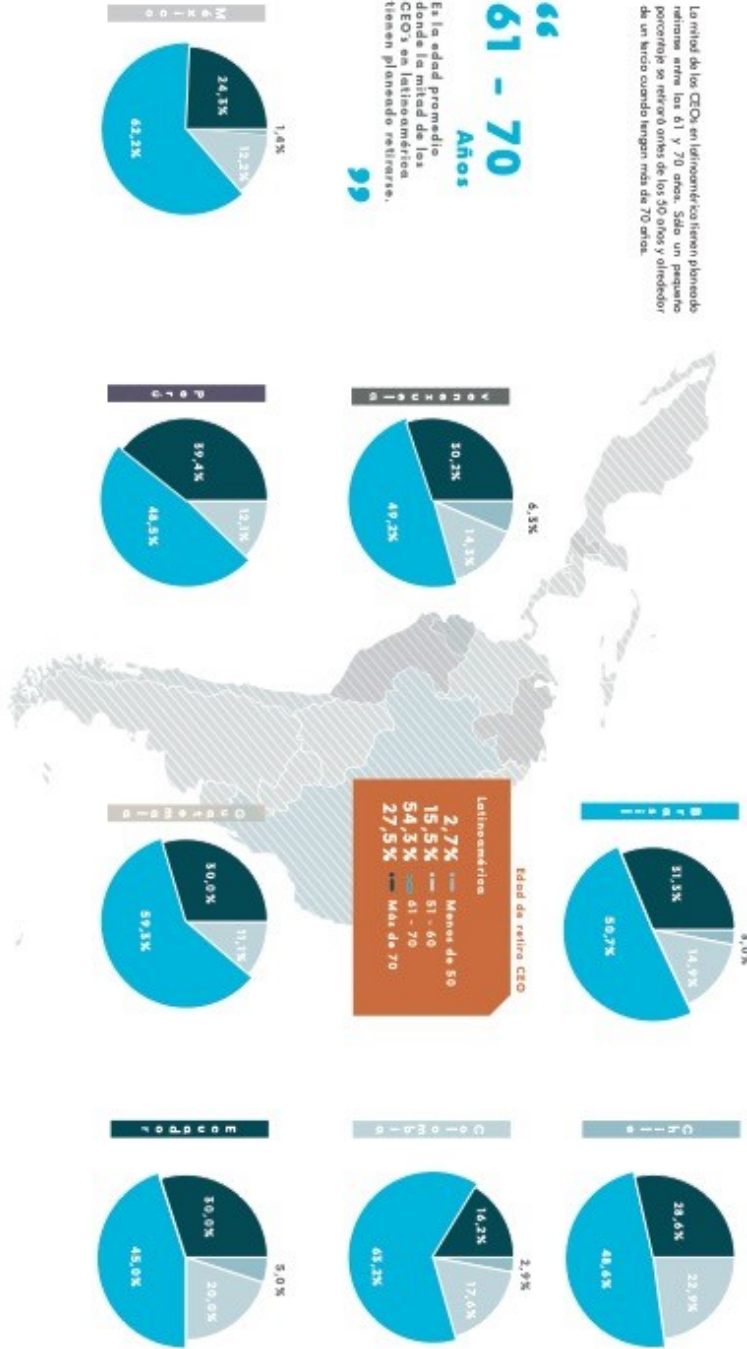


“Salto al 17%”

de las encuestadas en elije indicar que es extremadamente probable que la propiedad de las empresas se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.”

Fig. 3.3 Edad planeada de retiro para el CEO.

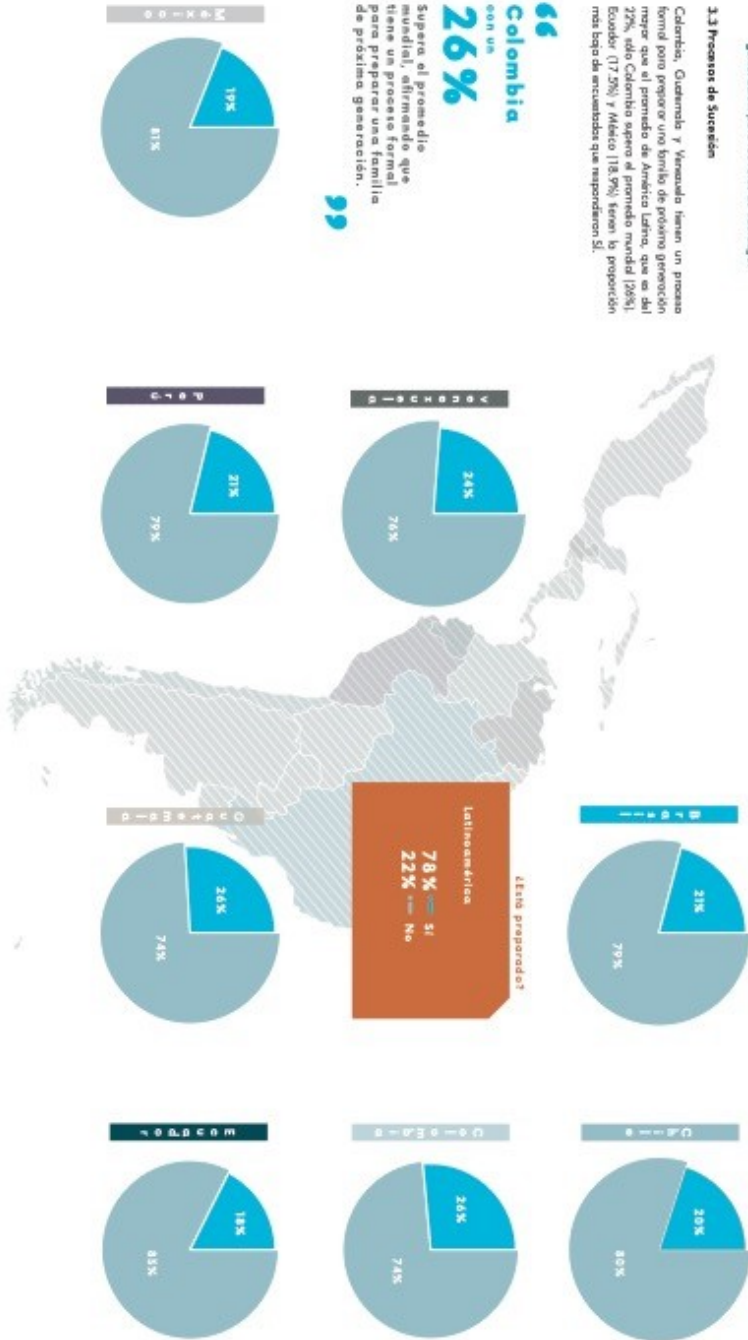
La mitad de los CEOs en Latinoamérica tienen planeado retirarse entre los 61 y 70 años. Solo un pequeño porcentaje se retirará antes de los 50 años y alrededor de un tercio cuando tengan más de 70 años.



**57** Tiene su negocio un proceso formal para preparar a los miembros de la familia de la próxima generación para el rol de liderazgo.

**3.3 Procesos de Sucesión**

Colombia, Guatemala y Venezuela tienen un proceso formal para preparar a los miembros de próxima generación mayor que el promedio de América Latina, que se da el 22%. Solo Colombia supera al promedio mundial (26%). Ecuador (17.5%) y México (18.5%) tienen la proporción más baja de encuestados que respondieron SI.



**Fig. 3C** ¿Se ha identificado el próximo CEO para el negocio?

En promedio, sólo el 27,5% de los empresarios en Latinoamérica han identificado al próximo CEO para el negocio, entre a nivel global con un 30%. Más del 33% de las empresas en México, Perú y Venezuela han identificado al próximo CEO y son las únicas que superan el promedio de las empresas latinoamericanas. Guatemala es el país donde sólo el 1,48% de las empresas han elegido al próximo CEO, y es el único país con menos del 20%.

**“ Solo 28% reportan haber identificado al próximo CEO. ”**

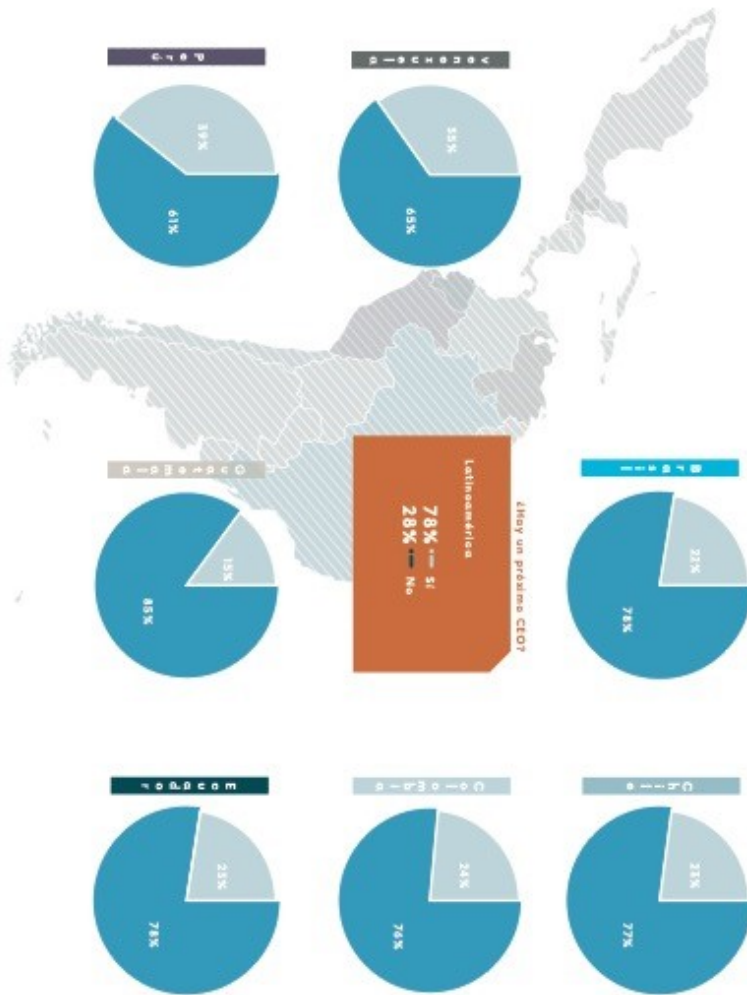
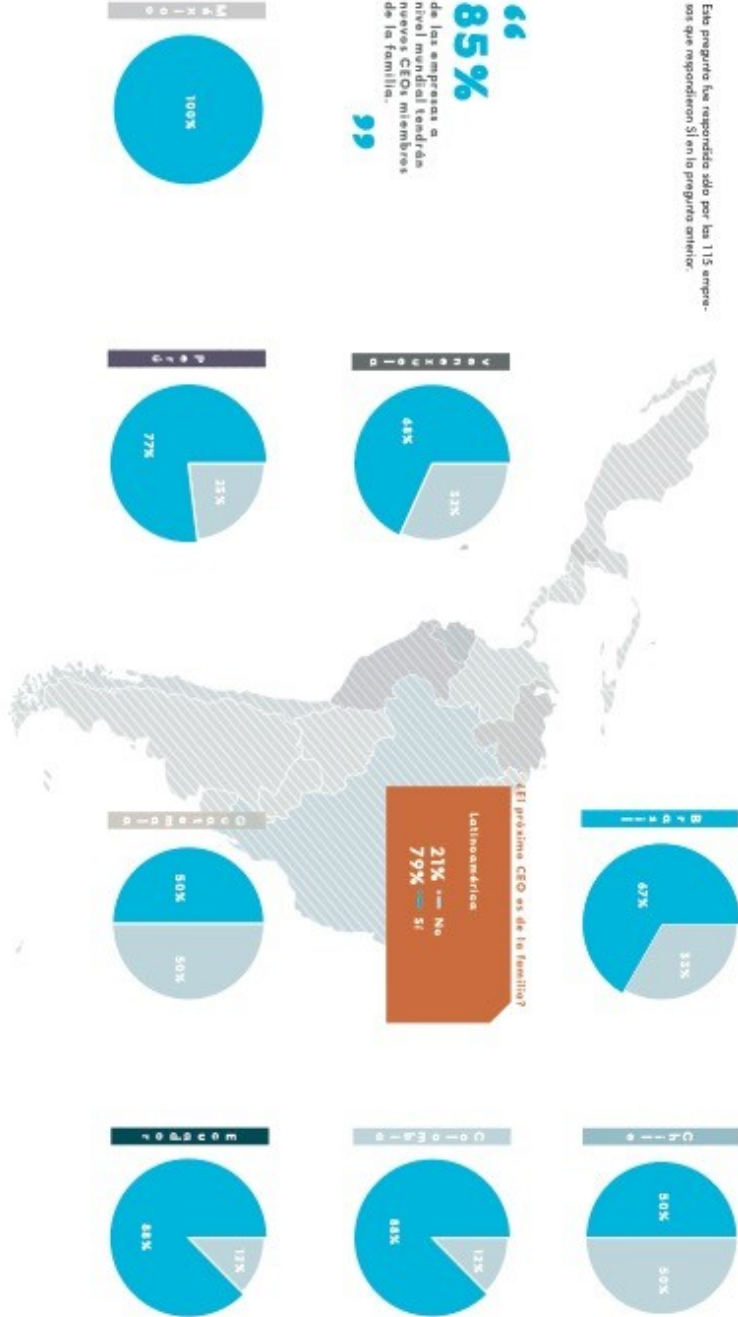


Fig. 3.6 El próximo CEO es un miembro de la familia?

Esta pregunta fue respondida solo por los 115 empresarios que respondieron SI en la pregunta anterior.



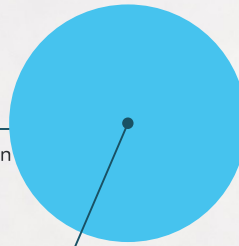




En Latinoamérica, el

**79%**

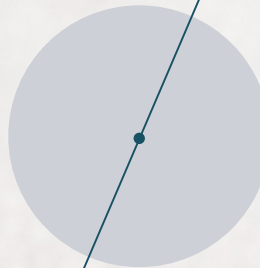
de los nuevos CEOs serán miembros de la familia.



A nivel mundial, el

**85%**

de los nuevos CEOs serán miembros de la familia.



Al menos el

**50%**

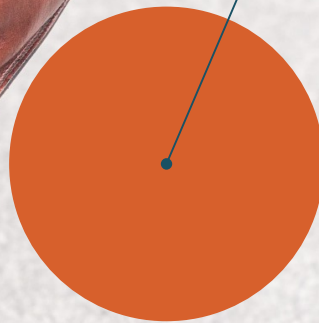
de los nuevos CEOs serán miembros de la familia como en Guatemala y Chile



En Costa Rica y México, el

**100%**

de los nuevos CEOs serán parte de la familia.



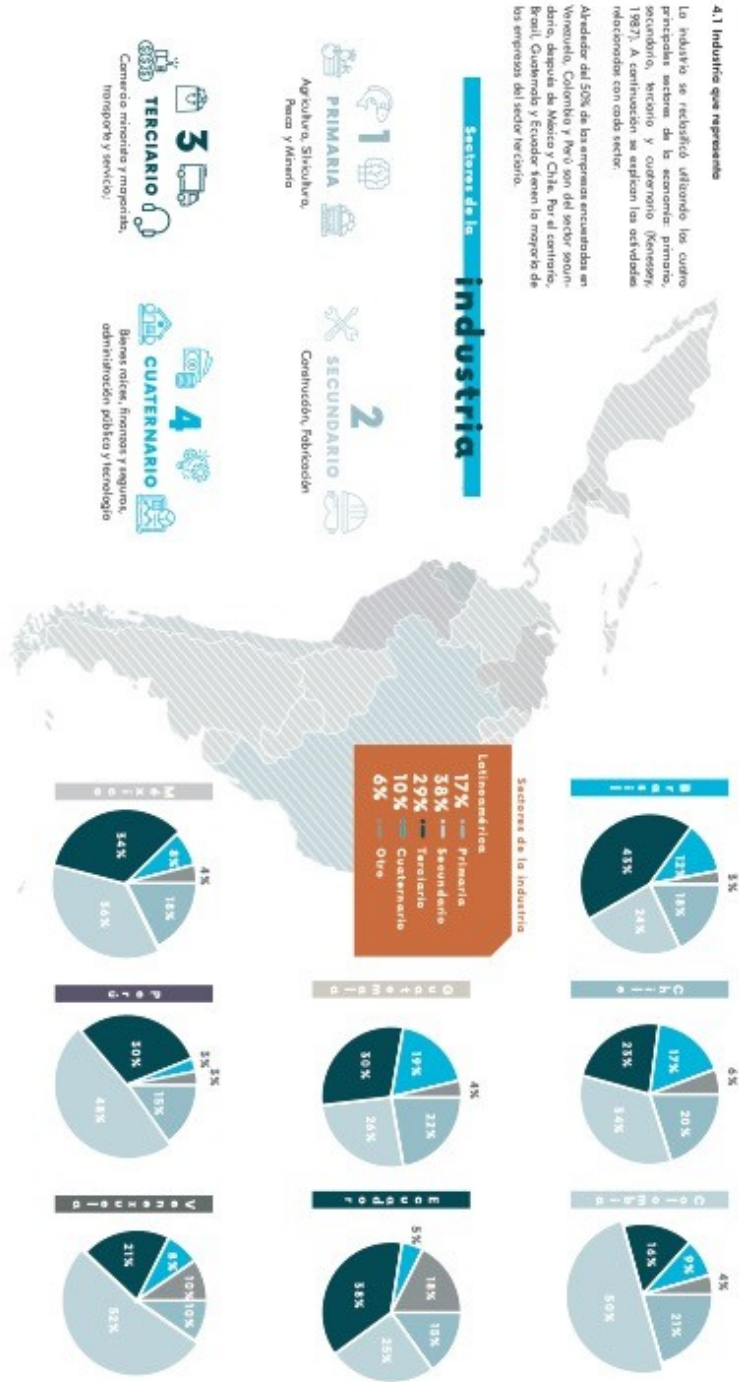


## DINÁMICA DE LOS MERCADOS EN LATINOAMÉRICA

Descripción comparativa de la dinámica de los mercados que enfrentan las empresas de familia de los países de Latinoamérica.



**Fig. 31** ¿Qué industria representa mejor lo que hacen las empresas de familia?

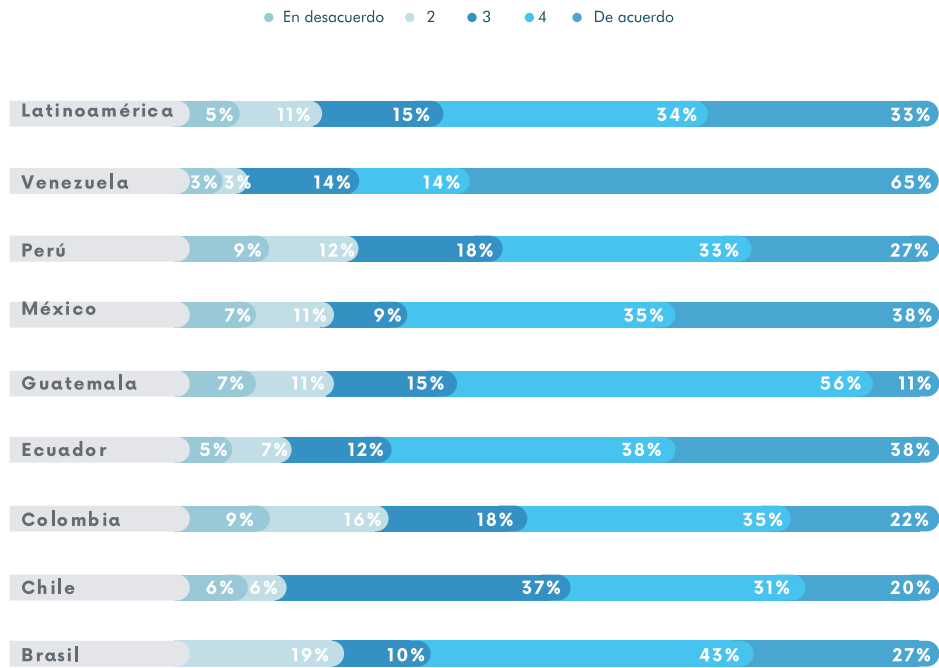


#### 4.2 Dinámicas de mercado

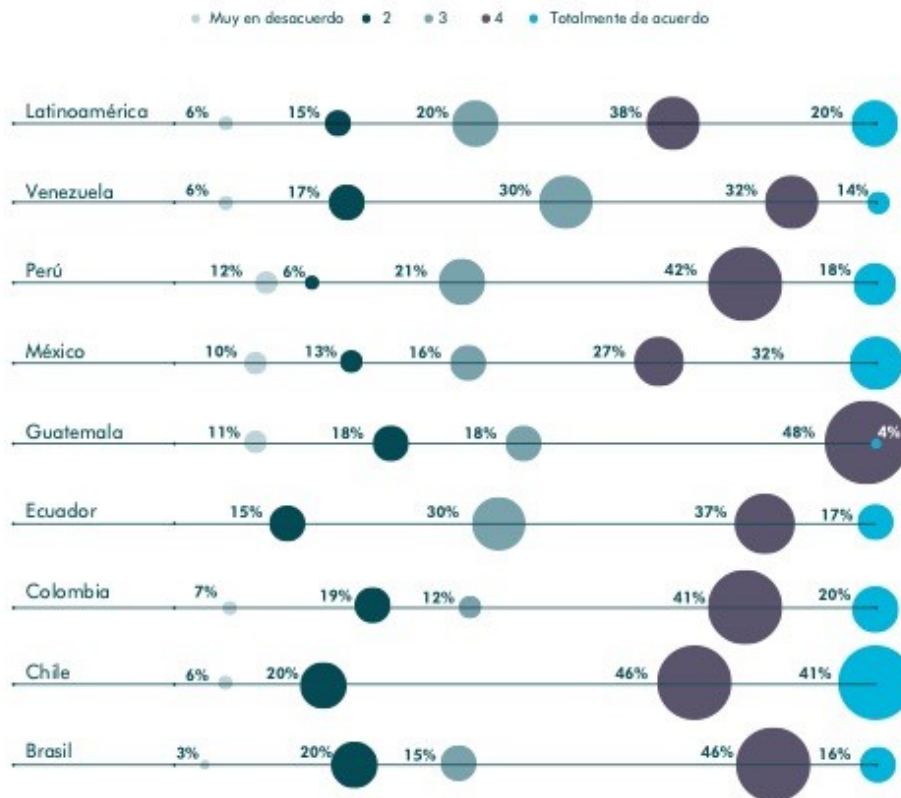
Para analizar las dinámicas del mercado y cómo son los cambios y las relaciones entre los mercados, se preguntará por la intensidad de estos cambios, pidiéndole a los CEOs de empresas de familia que calificarán las siguientes declaraciones sobre el mercado en el que opera su empresa familiar.

Más del 50% de las empresas en todos los países están de acuerdo con que los cambios del mercado son intensos u ocurren continuamente. Y esto también se mantiene al preguntarles si los clientes solicitan regularmente nuevos productos y servicios. Esto refleja una gran demanda de innovación en el mercado en relación con las otras regiones analizadas.

**Fig 38** Los **cambios** en nuestro mercado son intensos.

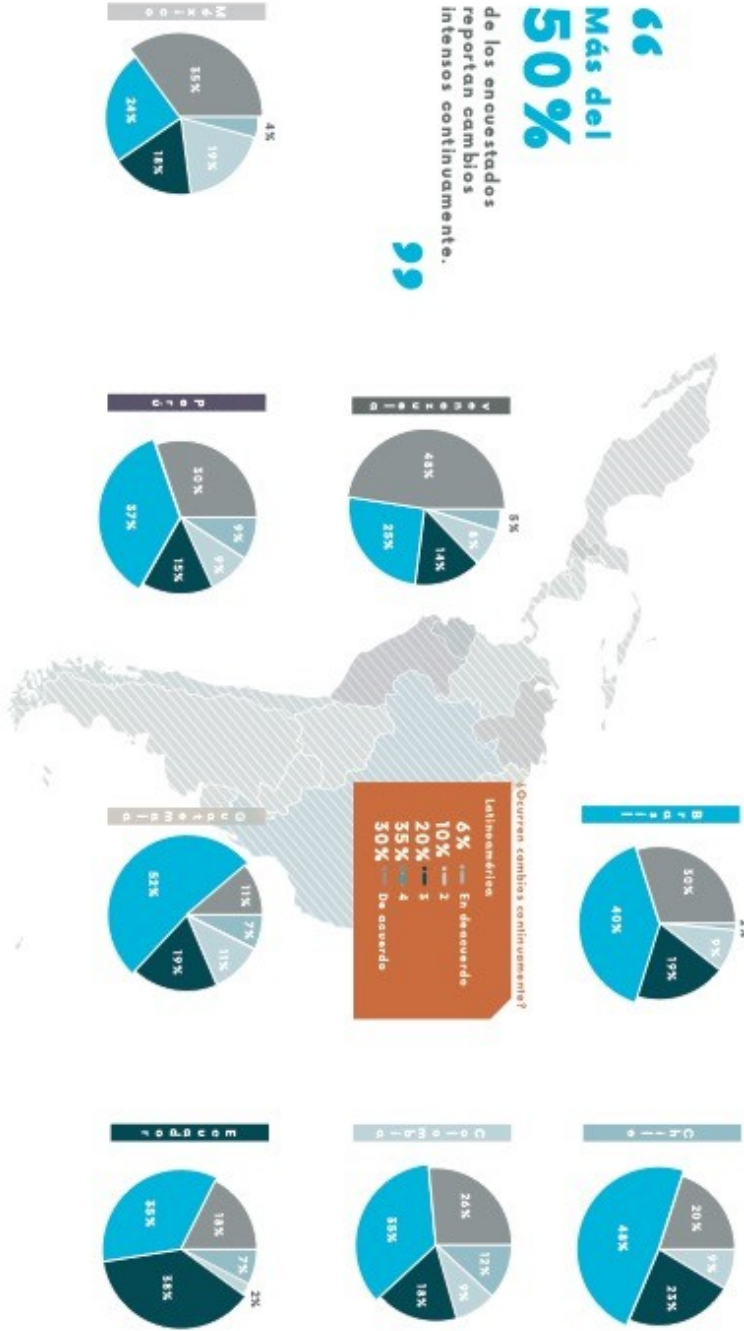


**Fig 39** Nuestros clientes solicitan regularmente **nuevos productos y servicios.**



Más del **80%** reporta que sus clientes solicitan nuevos productos.

Fig. 40 En nuestro mercado, los cambios están ocurriendo continuamente.

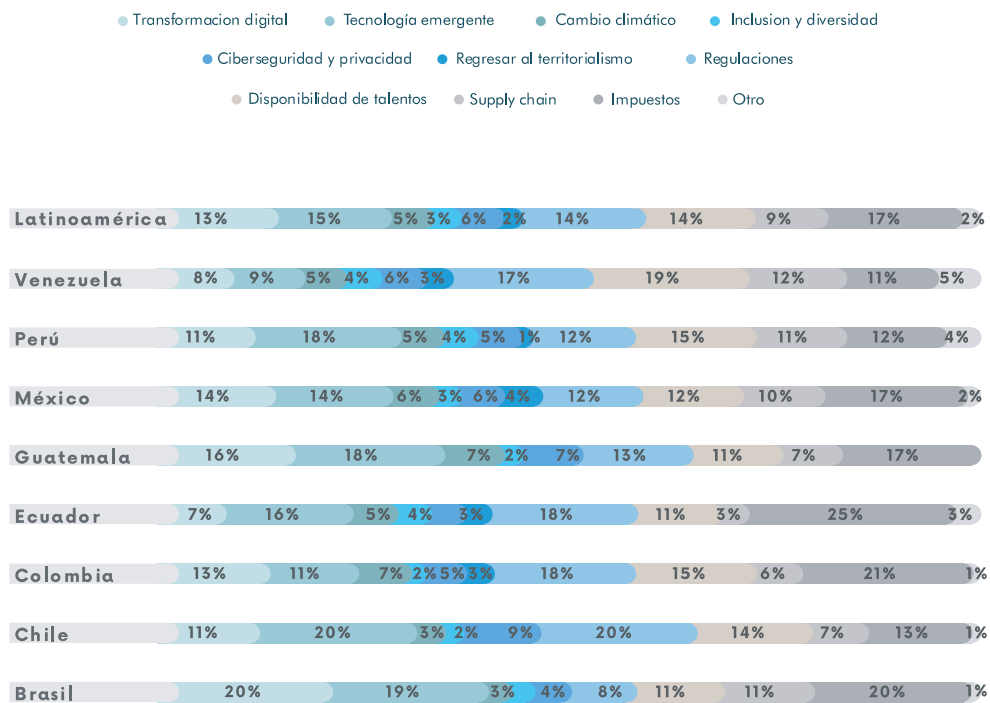


## 4.2 Perspectivas de mercado

Entre las principales preocupaciones de las empresas de familia en Latinoamérica se encuentran los impuestos, las tecnologías emergentes, las regulaciones y la disponibilidad de los talentos. En países como Ecuador los impuestos es de los temas más preocupantes mientras este tema no es tan relevante en Venezuela, pero sí es importante la disponibilidad de talento. Para Brasil la transformación digital y la tecnología emergente son de los temas más importantes. En general, en todos los países latinoamericanos el cambio climático, la inclusión y diversidad son de los temas menos relevantes.

Fig 41

¿Cuáles de las siguientes son **preocupaciones para el negocio**?





**CONCLUSIONES  
Y PERSPECTIVAS DE  
LAS EMPRESAS DE FAMILIA  
EN LATINOAMÉRICA**



# CONCLUSIONES

66

STEP Project

recebible información de

**1.833**

empresas en todo el mundo.

99





La encuesta global del proyecto STEP realizada a finales de 2018 para estudiar los procesos de sucesión ante el cambio demográfico recopiló información de 1833 empresas a nivel global, de las cuales 407 corresponden a empresas de familia latinoamericanas. Las características de esta muestra nos indican que el 33% son empresas grandes (más de 200 empleados) y un 27% son medianas, ubicadas en el sector secundario de la economía y con relativo buen desempeño financiero y una mayor orientación emprendedora frente a otras regiones del mundo, especialmente buscando innovación aunque con bajos niveles de promoción de autonomía y privilegiando proyectos de inversión de bajo riesgo y con cautela ante un entorno económico incierto y volátil.

Las empresas latinoamericanas son relativamente jóvenes (con 38 años de antigüedad en promedio), con un porcentaje de propiedad en manos de las familias superior al 92% y son lideradas principalmente (en un 80% por hombres) por el CEO de la familia de la primera y segunda generación (con un 31% de los encuestados con más de 20 años en sus cargos), con alto nivel educativo, y apoyados

especialmente por estructuras de gobierno familiar (con una mayor prevalencia de asesores externos y reuniones familiares formales). En el gobierno corporativo se privilegia la Junta Directiva con alta participación de miembros de la familia.

A pesar de la heterogeneidad por país en términos de desempeño y actividad económica, en Latinoamérica se confirma la importancia y valor que se da a la familia, especialmente en su control y gobierno de la empresa y en la preservación del mismo en las siguientes generaciones. La alta importancia (casi el 80% en la región) que se da al control familiar y a la preservación del mismo a través del proceso de sucesión contrasta con sólo un 22% de las empresas señalando que tienen un proceso formal de sucesión lo cual pareciera representar una mayor atención a los temas empresariales de corto plazo y un riesgo en el largo plazo teniendo en cuenta el cambio generacional que va a enfrentar la región en los próximos años con las empresas viviendo su primer o segundo proceso de sucesión a una generación no necesariamente preparada para afrontarlo.

**Bibliografía**

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

OCDE (2019). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Enterprises by business size. Obtenido en: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385.

Calabró, A. & Valentino A. (2019). 2019 Global Family Business Survey: The impact of changing demographics on family business succession planning and governance. Retrieved from the STEP Project website: <https://www.stepresearch.org/>

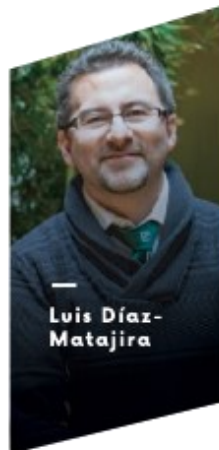




## AUTORES

Babson College lanzó el Proyecto STEP latinoamericano en el 2006. Las siguientes escuelas conforman el equipo latinoamericano de STEP:

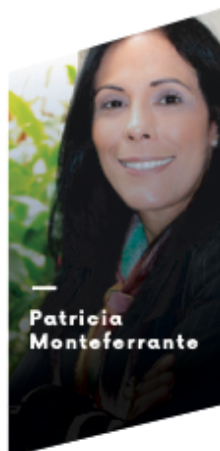
- Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil
- IESA Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, Venezuela
- Tecnológico de Monterrey, Mexico
- Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile
- Universidad ICESI, Cali, Colombia
- Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
- Universidad de Piura, Piura, Perú
- Universidad Francisco Marroquin, Guatemala
- INCAE, Costa Rica
- Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador





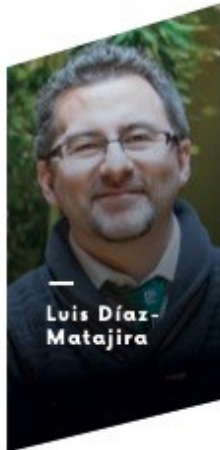
**Yeny E. Rodríguez.**

Profesora asociada en la Universidad Icesi en Colombia desde hace 8 años. Ella pertenece a la red STEP desde el 2015, y desde noviembre de 2018 lidera la investigación para la región de Latinoamérica desempeñándose como "Research Champion". Su experiencia laboral incluye la Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD en Colombia. Sus intereses de investigación están enfocados en dos niveles: Mercado y corporativo. A nivel de Mercado involucra temas relacionados con valoración de derivados y asignación de portafolios eficientes, aplicados en los mercados de electricidad. A nivel corporativo analiza aspectos relacionados con el gobierno corporativo, la orientación emprendedora, la composición del TMT y la responsabilidad social de las empresas familiares, y su efecto sobre el desempeño financiero. Es estadista de la Universidad Nacional de Colombia. Tiene una maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes en Bogotá, y un doctorado en Administración con énfasis en finanzas de la misma Universidad. Entre mayo y agosto de 2018 estuvo como profesora visitante en Grand Valley State University realizando actividades de investigación sobre empresas de familia.



**Patricia Monteferrante M.**

Profesora y coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas, Venezuela. También es la responsable académica de las actividades relacionadas con organizaciones familiares en el IESA. Sus áreas de interés son gerencia y gobierno en firmas familiares, comportamiento emprendedor en las empresas familiares, diversidad en los equipos de alta dirección, generaciones en el trabajo y equipos de trabajo de alto desempeño. Ha participado en diferentes proyectos de investigación y consultoría relacionados con este tema tanto en Venezuela como en América Latina. Es integrante del equipo de profesores del IESA en el STEP Project (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices del Babson College). Ha sido miembro del Global Board y miembro del Latin American Leadership Council de este proyecto de investigación global. Obtuvo su PhD en Gerencia y una Maestría en esta misma área en la Universidad Tulane, Nueva Orleans, Luisiana, Estados Unidos. Tiene además una Maestría en Políticas Públicas del IESA y una Especialización en Economía Empresarial de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

**Luis Díaz-Matajira.**

Profesor Asistente en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, en donde fue Director del programa de pregrado y de las Especializaciones. Su área de interés principal es la estrategia y liderazgo en empresas familiares, la gestión pública y la responsabilidad social corporativa. Tiene pregrado en Economía, un MSc. en Estudios del Desarrollo MSc y PhD in Administración (Estrategia). Realizó pasantía de investigación postdoctoral en Audencia Business School. Es parte del proyecto global STEP desde 2006, y actualmente es miembro del Consejo Latinoamericano y del Global Board. Se desempeña como parte del equipo organizador de FERC.

**Fernando Sandoval Arzaga.**

Actualmente es el Director Asociado del Instituto de Familias Emprendedoras del Tecnológico de Monterrey. Es Doctor en Ciencias Administrativas por la ESADE Business School de Barcelona, España y cuenta con un Posdoctorado en la London Business School. Es miembro investigador del proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) y está certificado por la Business Families Foundation (BFF).

Ha impartido cursos, seminarios y diplomados en diversos países y ha hecho consultoría a empresas sobre empresas familiares y estrategia empresarial desde hace más de 15 años. Ha publicado en la Revista Development and Learning in Organizations, Journal of Family Business Management, en la INCAE Business Review, entre otras. Ha sido profesor en el Tec de Monterrey y en la EGADE Business School por más de 20 años. Ha impartido cursos masivos on line (MOOCS) tanto en Coursera como en edX sobre Empresas Familiares en los que ha tenido más de 15 mil alumnos de más de 20 países.





Fundado en 2005 por Babson College en colaboración con seis afiliados académicos en Europa, el Proyecto STEP es una iniciativa de investigación global que explora el proceso empresarial dentro de las familias de negocios y genera soluciones que tienen una aplicación inmediata para los líderes familiares.

Para obtener más información sobre el Proyecto STEP:

[step@babson.edu](mailto:step@babson.edu)  
Web: [STEPresearch.org](http://STEPresearch.org)  
Twitter: [@STEPFamilyEship](https://twitter.com/STEPFamilyEship)

## Top Five Family-Owned Car Companies in the World

2018-10-10



*Photo by Carlo D'Agnolo on Unsplash*

Car manufacturing companies are under constant pressure to keep up with the changing times. From the big cars of the 1960s and 70s to the sleeker, more fuel-efficient models of the 1990s and 2000s, changes have been significant and, in most cases, permanent. And now, as the industry undergoes a more fundamental shift away from fossil fuels towards hybrid and electric vehicles, car manufacturers will have to be more diligent than ever in meeting consumer demands.

Many of the leading auto manufacturers that must navigate these changing times are family-owned businesses. While we tend to think of these companies as faceless corporate giants, the reality is that there are a handful of business families who make key decisions that affect the

entire industry.

Here are five of the leading family-owned car manufacturers to watch.

## **Hyundai**

**Country: South Korea**

**Revenue (2017): US\$90.6 billion**

**Owning Family: Chung**

Hyundai is the largest auto manufacturer in South Korea and one of the top five in the world. The Hyundai Motor Group is part of the larger Hyundai Group, which was founded by family patriarch Chung Ju-yung as a construction company in 1947. Two decades later, the car manufacturing division was created. In 1968, Hyundai produced its first vehicle, the Cortina, in conjunction with the Ford Motor Company. By the mid-1970s, Hyundai produced its own vehicle, the Pony, which debuted in 1975. In 1998, Hyundai acquired chief rival Kia Motors.

When the Hyundai conglomerate split into its various divisions in 1999, Chung Ju-yung's eldest son Chung Mong-koo took the reins as CEO of the Hyundai Motor Group. Under his leadership, the company has ranked #75 in *Forbes'* list of World's Most Valuable Brands as well as #81 in Top Regarded Companies.

Hyundai has built its automotive empire on delivering sleek, stylish cars that are still affordable for most middle-class families. This is why the Hyundai Elantra is their highest-selling vehicle. The Elantra has come to be known as an excellent family car and a good all-around, mid-range sedan. Another top seller in a higher tier is the Sonata, characterised by its athletic and functional look.

Popular consensus seems to be that so long as Hyundai continues to provide quality affordable and fuel-efficient cars, they should be good in

the long run. The company is preparing for the roads of tomorrow by coming out with an all-electric car that is expected to be one of most energy-efficient vehicles on the market.

## **BMW**

**Country: Germany**

**Revenue (2017): €98.7 billion**

**Owning Family: Quandt**

BMW is another car manufacturing giant whose roots predate the invention of the automobile. Karl Rapp founded the company in March 1916 as a producer of aircraft engines. When Rapp left, the company was renamed Bayerische Motoren Werke (BMW), which translates as “Bavarian Motor Works”. The company gained a reputation for making quality motorcycles very soon. In 1932, they released their first self-designed automobile with the BMW 3/20, powered by a four-cylinder engine.

By the end of the 1950s, BMW was losing money and near bankruptcy. There was a proposal to merge the company with Daimler-Benz. However, the half-brothers Herbert and Harald Quandt increased their ownership stake and chose a different direction for the company. The Quandt family oversaw the production of a new series of vehicles they called the *Neue Klasse* (New Class). The series released beginning in 1962, went a long way in establishing BMW's reputation for producing top quality sports sedans. Perhaps the best example of this was found in the BMW 2002, which went on to become the company's most successful selling model of the time.

The Quandt family still controls BMW to this day. Stephan Quandt is the single largest shareholder – his holdings increased to 25.83 percent after he inherited his mother's shares. This puts his holdings in the company at a value of \$16.6 billion. A family spokesperson recently stated that there

are no plans for the Quandt family to sell their stake in the company.

## **Ford**

**Country: United States**

**Revenue (2017): US\$156.8 billion**

### **Owning Family: Ford**

The Ford family didn't invent the automobile, but they can claim ownership of the concept of automobile mass production. When Henry Ford's Model-T started to spike in popularity, he came up with the assembly line process in order to meet demand. Since then, Ford has been one of the iconic names of auto manufacturers worldwide.

Even though they no longer control the day-to-day operations, the Ford family still has a say in the company's direction today. In January 1956, the Ford Motor Company became a publicly traded company, marking the first time the Fords did not solely own the company since its inception. However, the Ford family still wields its influence through Class B supervoting stock that gives them 40 percent of the common stock vote.

The biggest threat to the company came with the 2008 financial crisis, which required a U.S. government bailout in order to keep the U.S. giants afloat. The crisis also forced Ford to re-evaluate how they do business. Allan Mulally, recruited to save the company, introduced the "One Ford" strategy to restore the brand to automotive leadership by unifying its people, operations and products.

The result has been a remarkable turnaround. The Ford F-150 pickup truck and the Ford Escape compact SUV are two examples of vehicles that are extremely successful in their respective classes.

## **Toyota**

**Country: Japan**

**Revenue (2017): US\$264.7 billion**

**Owning Families: Toyoda**

Toyota is the third [largest auto manufacturer in the world](#) and an industry leader in alternative-fuel-vehicle production. The company was founded in 1937 by Kiichiro Toyoda, who strongly believed his family's business should expand into the burgeoning field of automobile production. Kiichiro Toyoda stepped aside in 1950, prompting his cousin Eiji Toyoda to fill in as head of the Toyota Motor Corporation. Under his guidance, the company expanded to an internationally respected global brand. He also oversaw the launch of their signature luxury vehicle – the Lexus.

Throughout its history, Toyota has separated itself from Detroit's Big Three (Ford, Chrysler and General Motors) not only in production quality but also in company culture. Where the American auto giants were content to subject their employees to the rigors of life on the assembly line, Toyota sought to keep employee morale high with regular exercise breaks. In 2001, they introduced "The Toyota Way" – a set of principles that emphasized respect for people and continuous improvement in the company's management and production processes.

Toyota also pioneered new approaches to auto manufacturing, including lean manufacturing and just-in-time production. Seen as novel curiosities at first, countless car manufacturers worldwide have adopted them since.

Toyota has distinguished itself as a world leader in the production and sales of electric hybrid vehicles. Its signature hybrid vehicle, the Prius, has already sold more than six million vehicles worldwide. When factoring in the combined sales for all Toyota and Lexus hybrid vehicles, more than 10 million cars have been sold.

**Volkswagen**



**Country: Germany**

**Revenue (2017): €230.7 billion**

**Owning Families: Porsche and Piëch**

Volkswagen is perhaps the only car company founded out of a sense of societal economic inequity. Whereas the majority of German automobiles in the 1930s were targeted at the elite clientele, the German Labour Front decided to produce the *Volkswagen*, "the people's car" in Germany. Following its launch in 1937, the solid yet affordable vehicle quickly became a huge hit both in Germany and around the world. It has continuously been recognised with automotive awards for its most popular models such as the Beetle, the Golf and the Jetta.

The company is still partially owned by the descendants of Ferdinand Porsche, who designed the very first Volkswagen products. The other co-owning family, the Piëch family, was significantly involved in the company's latest rise to new heights. Ferdinand Piëch became chairman and CEO of the Volkswagen Group in 1983. Under his leadership, the company took an aggressive approach in developing a tiered product line. They purchased Lamborghini and Bentley and founded the Bugatti brand. In 2015, Piëch sold his stake in the company to relatives in order to keep the company ownership within the family.

In 1999, the Volkswagen Beetle was the fourth most influential car in the Car of the Century competition. With its current efforts at producing hybrid and fully electric vehicles such as the e-up! and the e-Golf, Volkswagen is well-positioned to remain relevant for many years to come.

# ANEXO 31: 4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz (University of Arizona GLOBAL CAMPUS, 2022)

3/30/23, 12:57 PM

4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz | UAGC



[Request Info](#)

[Home](#) > [Blog](#) > 4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz



BUSINESS

## 4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz

Published Mar 14, 2022

Last Updated Jun 17, 2022

[Listen to this article](#)

No business can function without leadership, but you need more than just seniority or an executive title to be a **leader**. Leaders exist at every

<https://www.uagc.edu/blog/4-leadership-styles-in-business>

1/13

employees or not.

How you impact those around you and how your actions affect the success of your company or division depends on your leadership style. It's true there are born leaders, but any person can grow into a leader by embracing the lessons taught by leaders in their lives and looking inward to see how their behavior impacts those around them. Good leaders also learn what they can do to continually refine their leadership style.

## The Difference Between Leadership and Management

It's important to know leadership and management have two very different objectives and require different skillsets, although it's easy to confuse the two. Throughout our lives, we've been trained to respect people in positions of authority and our elders. But job title and age factor more into the management conversation and have little to nothing to do with leadership.

A leader provides inspiration. A manager provides direction. That's the difference in a nutshell. Managers can be leaders and vice versa, but the two require a different approach.

## Types of Leadership Styles

German-American psychologist Kurt Lewin is credited with branding the basic leadership styles in 1939. Lewin and his researchers tasked schoolchildren with an arts and crafts project while the team observed behaviors and responses to different styles of leadership. The idea was to determine which style was most effective to use in business.

Lewin identified three styles of leadership: Autocratic, Democratic, and Laissez-faire. Over time, more leadership styles have emerged, and one that is commonly grouped in with Lewin's three is Transformational Leadership. Today, there are a variety of leadership styles in business, but the four primary leadership styles you'll be exposed to include:

- Autocratic
- Democratic

- Transformational

Let's examine each of them individually.

## Autocratic Leadership

Also known as Authoritarian Leadership, an Autocratic Leadership style can easily be summed up by the command, "Do as you're told."

In Autocratic Leadership, direction comes from the top, a singular figure who leads a company or team. An autocratic leader determines strategy, policies, procedures, and the direction of the organization, dictating everything to subordinates. Authoritarian leaders are not focused on collaboration with those in their circle, they are rarely interested in feedback, and they prefer to hold all of the power and be in charge.

In Lewin's research, he witnessed four behaviors and results of the Authoritarian Leadership style:

1. All determination of policy is by the leader.
2. Techniques and activity steps are dictated by the authority, one at a time, so that future steps or techniques are uncertain.
3. The leader usually dictates the particular work task and work companions of each member.
4. The dominator is "personal" in his praise and criticism of the work of each team member, but is aloof from active group participation, except when demonstrating. He is friendly or impersonal rather than openly hostile.

Examples of autocratic leaders include Martha Stewart, and, New England Patriots Head Coach Bill Belichick.

**Qualities:** Autocratic leaders often possess qualities subordinates look up to, such as decisiveness, self-confidence, and a steadfast, focused commitment to the goal.

**When It Works:** While Autocratic Leadership and the "Don't question my commands" approach doesn't sound like fun, there are occasions when this leadership style can be appropriate and effective, such as in urgent



**When It Doesn't Work:** Employees working under an autocratic leader may feel micromanaged, and because all directives come from one person at the top, they may become dependent on that person for direction and incapable of making business decisions on their own.

## Democratic Leadership

Also known as Participative Leadership, the Democratic Leadership approach involves gathering input from your subordinates and team members so everyone has a chance to contribute to the decision-making process. Democratic leaders are still the decision-makers, but their approach allows others to feel engaged and have a stake in the final outcome. Democratic leaders excel at sparking creativity among subordinates, and projects are enhanced when positive contributions come from all sides.

[Lewin's research](#) into the Democratic Leadership style uncovered these four behaviors and results:

1. All policies were a matter of group discussion and decision, encouraged and assisted by the leader.
2. Activity perspective was gained during the first discussion period. General steps to group goal were sketched, and where technical advice was needed, the leader suggested two or three alternative procedures from which a choice could be made.
3. The members were free to work with anyone, and division of tasks was left to the group leader.
4. The leader was "objective" or "fact-minded" in his praise and criticism and tried to be a regular group member in spirit without doing too much of the work.

Microsoft Corporation co-founder Bill Gates, Nelson Mandela, and Walt Disney, President of The Walt Disney Company, are often cited as examples of democratic leaders.

**Qualities:** Democratic leaders possess a curiosity that drives their desire for input from all sides. Their desire for a participative environment also makes them great communicators, and subordinates often find them easily approachable.

creative input and often heightens employee morale.

**When It Doesn't Work:** Not every leader achieves success with the democratic approach. Inevitably, there will be employees who feel left out because their ideas or solutions were not chosen. Further, placing confidence in the group to posit solutions can be problematic if the group is not skilled or trained to answer the call.

## Laissez-faire Leadership

Don't let the name deceive you. Laissez-faire Leadership is not a "Who cares?" approach. Rather, it involves empowering your employees, being hands-off, and trusting them to accomplish the task at hand without constant questions or micromanagement. Laissez-faire leaders leave decisions to their employees, while staying available to provide feedback when necessary.

**According to Lewin,** Laissez-faire leaders exhibit four common behaviors and results:

1. Complete freedom for group or individual decision, without any leader participation
2. Various materials supplied by leader, who made it clear that he would supply information when asked, but took no other part in work discussions
3. Complete nonparticipation by leader
4. Very infrequent comments on member activities unless questioned, and no attempt to participate or interfere with the course of events

Former U.S. presidents James Buchanan, Herbert Hoover, and Ronald Reagan, as well as industrialist Andrew Mellon, and businessman Warren Buffet are often cited as examples of Laissez-faire leaders.

**Qualities:** Laissez-faire leaders are excellent at delegating, and they instill confidence in employees when assigning them tasks without oversight. They are capable of providing constructive criticism when needed, and are often seen as trusting, as they willingly place responsibilities in the hands of employees.



also especially effective in scenarios where the employees or groups are already trained and skilled for the task at hand. These workers are fully competent and don't require supervision, and when they're empowered by a Laissez-faire leader, they may feel more accomplished when they complete their task without a guiding hand or directive.

**When It Doesn't Work:** Hands-off can be problematic when your team doesn't fully understand the mission. Further, Laissez-faire leaders may find that without direction or oversight, employees don't accomplish as much, or anything at all. Unless you have complete confidence in your employees and their collective ability to complete a task without close supervision, you may reconsider this approach.

## Transformational Leadership

Transformational Leadership involves developing a grand vision and rallying your employees around it. Under this style, the team is eager to transform and evolve – personally and professionally – in order to achieve the overall goal. With the organization and employees aligned, teams working under a transformational leader are united for the singular cause, and willing to commit their effort, time, and energy to the organization.

### Transformational Leadership Qualities:

1. Understanding what needs to change
2. Ability to stimulate the intellect
3. Knack for encouraging participation
4. Talent for genuine communication
5. Loyalty
6. Sense of the bigger picture
7. Personal integrity
8. An inspiring bearing/presence



loyal and productive while working to accomplish their mission. Transformational Leadership creates workplace harmony as everyone is working together, and the lines of communication are always open between employees and leadership.

**When It Doesn't Work:** While a fully engaged and committed group is what every leader wants, Transformational Leadership has been known to contribute to burnout as employees work continuously to achieve goals. This approach also requires constant communication and feedback between leadership and the employees, and if those lines are severed in any way, the latter can feel left out of the big picture.

## Leadership Style Quiz

So, which of the four leadership styles fits you and your company culture? Take our leadership style quiz to determine what kind of leader you are.

# What Leadership Style Are You?

How much trust do you place in your employees or team members?

- A lot  Some  
 Not much  None

A new employee joined your organization or team. Which of the following best describes what you do next?

- Take the employee under your wing and teach them the process  Hand them the employee handbook and trust they will figure it out  
 Introduce them to a team that can help onboard them  Tell them what they need to do every step of the way and then oversee all their work

- Sit everyone down and explain the objective and roles, then let them get to work
- Provide each person with information on their role in the project but let them come up with ideas on how to best implement their suggestions and allow them to move forward with confidence
- Ask for feedback about the best way to complete each task
- Assign roles to everyone and supervise each process through completion

**How do you approach facing tight deadlines?**

- Have a seat with your employees and get started
- Demand everyone stay as long as it will take to get the job done
- Ask for input on the best way to finish the job on-time
- Have your team create a plan for meeting the deadline

**What's the best way to motivate employees?**

- Organize a team event to rally the team
- Seek recommendations/suggestions from the team
- Have your team organize an event they feel would best motivate the group
- Pit one group against another to create a sense of motivation

Share this article



Business



Author  
UAGC Staff Member

## Questions? Request More Information

### State

Select State\*

### Area of Interest

Select Area of Interest\*

### Select Your Degree

Select Your Degree\*

[Next](#) | Step 1 of 2

## Related Articles



### STUDENT LIFESTYLE AND SUCCESS

## What Future Graduates Can Learn from Jordan Hansen's Comeback Story

Mar 30, 2023



**INDUSTRY INSIGHTS**

## What Is a Computer Systems Analyst?

Mar 27, 2023

**ENROLLMENT**

### Talk with an Advisor

You've got help 24/7

**ADMISSIONS**

### Start Your Application



[Apply Now](#)



*Senior College and  
University Commission*

The University of Arizona Global Campus is accredited by WASC Senior College and University Commission (WSCUC), 1001 Marina Village Parkway, Suite 402, Alameda, CA 94501, 510.748.9001, [www.wscuc.org](http://www.wscuc.org). WSCUC is an institutional accrediting body recognized by the U.S. Department of Education (ED) and the Council on Higher Education Accreditation (CHEA).



We are affiliated with the [University of Arizona](#)

**Get Started**

+1 866 711 1700 | [LIVE CHAT](#)

**Contact Us**

---

**Degree Programs**

**Business**

Bachelors

Masters

Doctoral

**Education**

Bachelors

Masters

Doctoral

Associates

**Information Technology**

Bachelors

Masters

**Social & Behavioral Science**

Bachelors

Masters

Doctoral

**Criminal Justice**

Bachelors

Masters



[Masters](#)[Liberal Arts](#)[Bachelors](#)

## Information For

[Future Students](#)[Returning Students](#)[Military Students](#)[Faculty](#)[Employment](#)[Corporations & Business](#)

## Institutional Data and Research

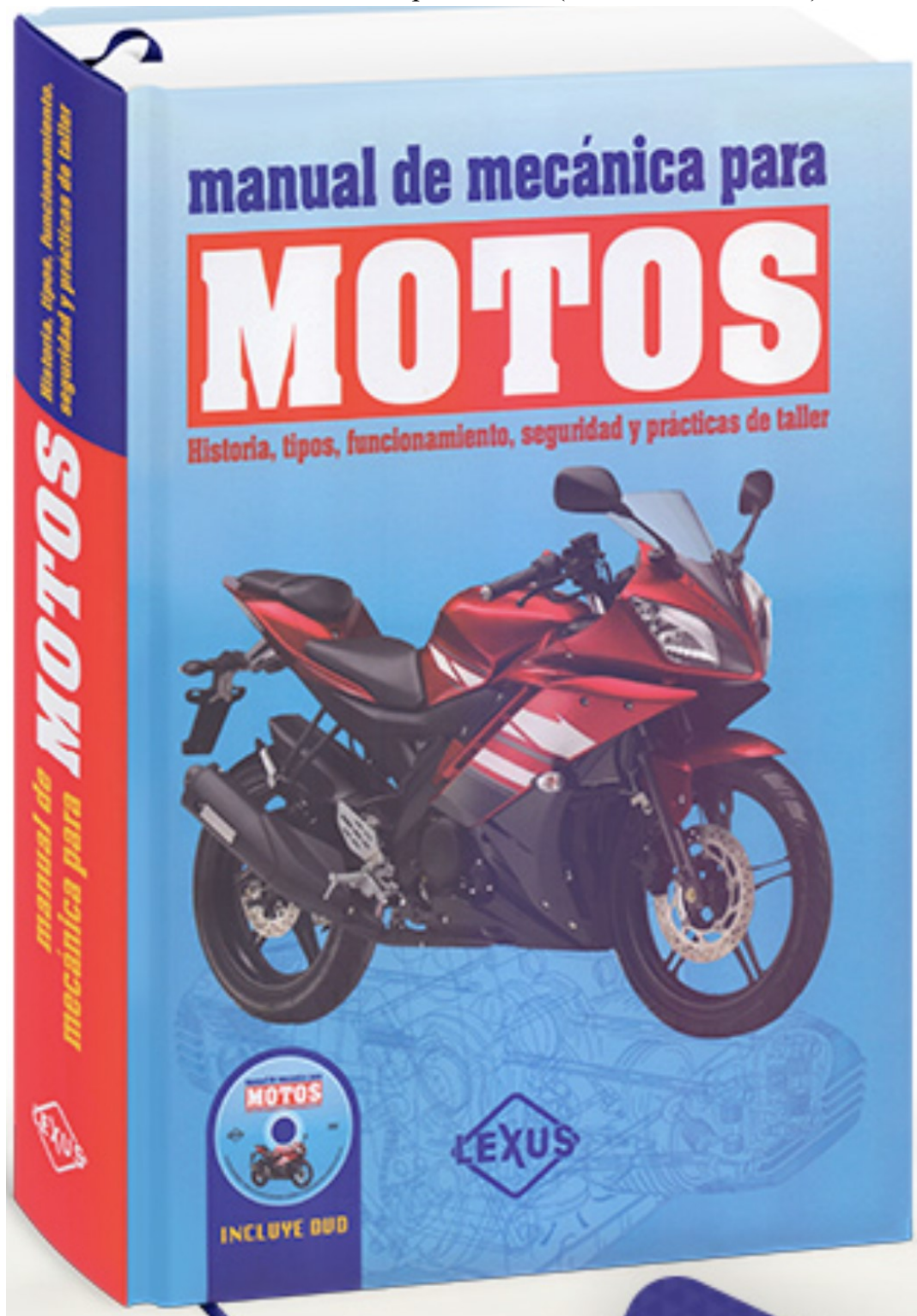
[Student Consumer Information](#)[Institutional Data](#)[Institutional Review Board](#)[UAGC Terms & Conditions](#)[State Authorization Disclosures](#)[TN State Disclosure](#)[Drug Free Schools Report](#)[Privacy Policy](#)[Accessibility Statement](#)[Cookie Policy](#)[Do Not Sell or Share My Information](#)

## Nondiscrimination

The University of Arizona Global Campus does not discriminate in its education programs and activities on the basis of race, color, creed, national or ethnic origin, religion, sex, pregnancy, childbirth and related medical conditions, marital status, medical condition, genetic information, service in the uniformed services, political activities and affiliations, age, disability, sexual orientation, gender identity, veteran status, or any other consideration made unlawful by federal, state, or local laws. Specifically, Title IX/SaVE requires the University not to discriminate on the basis of gender/sex in its education programs and activities. Gender/sex harassment, including gender/sex violence, is a form of prohibited gender/sex discrimination. Examples of covered acts are found in the University's policies on Sexual Misconduct. Questions regarding Title IX may be referred to the UAGC Title IX Coordinator, Leah Belsley, at [titleix@uagc.edu](mailto:titleix@uagc.edu), or 180 South Arizona Avenue, Suite #301 Chandler, AZ 85225, 800.798.0584 Ext. 20705 or to the Office for Civil Rights at Office for Civil Rights (OCR), United States Department of Education, Washington DC 20201, and/or a criminal complaint with local law enforcement.



ANEXO 32: Manual de Mecánica para Motos (Valencia et al., 2016)





### **Dirección Editorial**

Juan Carlos Oliveros Fortich

### **Producción Editorial**

Viviana Lucía Gómez

### **Investigación y Textos**

Lesly Tatiana Valencia

Juan Carlos Oliveros

Viviana Gómez

Nicolás Rondón

### **Diseño y Diagramación**

Wilmer Eduardo Zabala

Luisa Fernanda Leal

Helber Guerrero

Andrés Cuenca

### **Ilustración y Vectorización**

Helber Guerrero

Wilmer Eduardo Zabala

Daniel Felipe Oliveros

### **Corrección de Textos y Corrección de Estilo**

Isabel Ramírez M.

Viviana Lucía Gómez

Marisol Gordillo Soto

### **Modelados 3D**

John Caicedo

### **Render 3D de imágenes**

Diego H. Salazar

### **Fotografía**

Ricardo Espinosa / Shutterstock

### **Indexación y Retoque Fotográfico**

Wilmer Eduardo Zabala

Luisa Fernanda Leal

### **LEXUS EDITORES**

[www.lexuseditores.com](http://www.lexuseditores.com)

**ISBN:** 978-9962-04-417-8

Hecho el Depósito Legal

### **Impreso y Encuadernado por**

B. T. International - China





# Inicios de la motocicleta

La motocicleta es el híbrido ideal entre una bicicleta y un motor de combustión interna, evolucionó desde la creación de Daimler para convertirse finalmente en las potentes y sofisticadas máquinas que circulan por las calles hoy en día. Siendo útiles en cualquier uso que una persona les quiera dar, bien sea como elemento de colección, herramienta de trabajo, medio de transporte, compañera de viaje, medio para la práctica de deportes extremos o, simplemente, como medio de diversión.

(ruedas Monot); la rueda de adelante dirige la máquina, mientras la trasera aporta fuerza motriz al vehículo. Antes, en algunas motocicletas, se utilizaba un sidecar (una canasta adjunta a la motocicleta) en el cual se podía llevar una tercera persona. Hoy en día transportan un conductor y están diseñadas para llevar un acompañante.



Denominada así en 1897 por los hermanos Eugene Werner y Michael Werner, la motocicleta o moto, como se le conoce comúnmente, es un medio de transporte impulsado por un motor de combustión interna a gasolina, que consta de dos ruedas del mismo tamaño, las cuales se encuentran alineadas una detrás de la otra

Aunque antes de 1868 ya se había trabajado en modelos de motocicleta basados en el montaje de un motor de cilindros a vapor accionado por carbón en una bicicleta, Louis Barbilla Perreaux se considera el inventor oficial de la motocicleta con una patente registrada en ese año. El prototipo creado por el francés Barbilla Perreaux, que funcionaba



# ANEXO 33: Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research (Zapata-Cantu et al., 2022)

Journal of the Knowledge Economy  
<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>



## Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research

Laura Zapata-Cantu<sup>1</sup> · Ramón Sanguino<sup>2</sup> · Ascensión Barroso<sup>2</sup> ·  
Laura Nicola-Gavrilă<sup>3</sup>

Received: 19 April 2021 / Accepted: 27 November 2021

© The Author(s), under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2021

### Abstract

Firms need to transform dramatically to maintain their operations and survive. The pandemic has shown how family businesses (FBs) are solving complex problems faster than non-family. They have demonstrated the flexibility to transform and adapt because of their closeness to the firm's processes and management and their social network inside and outside organizations that allow them to respond quickly to market needs based on a fast-making decisions process. FBs' knowledge, which is embedded in their values, making decisions process, and remaining for generations, requires resilient and robust management. The relationship between family values and FB management differentiates by their complexity and generational aspect. These relations demonstrate that personal values can influence professionalization, succession, and innovation processes. In this regard, there is a lack of research to understand the findings, practices, and processes associated with managing the knowledge flows through which FBs execute innovation strategies and to build on professionalization and succession capabilities that could provide different avenues of innovation and adaptation for dealing with turbulent and uncertain times. This editorial intends to provoke discussion on what we know about family businesses and how they face different challenges in a complex world to survive. FBs must develop adaptive strategies and strengthen crucial processes to generate a competitive and sustainable advantage. Knowledge management provides models and tools to reinforce tacit knowledge management's relevance in the professionalization and succession processes. Knowledge management becomes critical in an era in which uncertainty seems to be permanent.

---

Part of Topical Collection "Enhancing the Adaptability of Family Businesses to the Knowledge-based Economy"

✉ Laura Zapata-Cantu  
laura.zapata@tec.mx

Extended author information available on the last page of the article

Published online: 18 January 2022

Springer



**Keywords** Family businesses · Knowledge management · Succession · Professionalization · Innovation

## Introduction

Organizations question themselves with uncertainty about the future. Since the end of the twentieth century, we have lived in constant change. Businesses have been forced to achieve technological advances, to understand and adapt to consumer needs, and today, to face an unprecedented pandemic, COVID-19. At the same time, businesses need to continuously transform and reconfigure their capabilities (Carayannis et al., 2014; Teece, 2007). It turns essential to discuss how to survive in the competitive global marketplace with a powerful economic impact. In this regard, knowledge management plays a dominant role in supporting organizations in knowledge and digital-based economies, regardless of industry or size. Companies must acquire, create, disseminate, and use knowledge more effectively to create a sustainable competitive advantage (Del Giudice et al., 2010).

In the pre-COVID-19 era, family and non-family businesses have been pressed to participate in globalization, achieve technological advances, and innovate. In a COVID-19 age, these challenges are becoming exponential. Firms have had to transform dramatically to continue their operations, to maintain, and to survive. This situation is not exclusively for non-family businesses. The pandemic has shown how family businesses (FBs) are solving complex problems faster than non-family. De Massis and Rondi (2020) expose that the pandemic and its social and economic repercussions are triggering particularly salient FB challenges.

In a post-pandemic global economy, family businesses play a significant role. They create, use, and allocate regional factors and interact with their environment, thus enabling them to substantially affect GDP, employment, and internationalization (Basco, 2015). It is estimated that these companies account for 85 percent of all companies worldwide (Botero et al., 2015), 70%–90% of the annual global product (GDP), and between 50 and 80% of all jobs in a majority of countries (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021).

A challenge that before the pandemic, FB conceive as critical but not urgent is leadership succession. Family owners typically want their firms to last for generations, and they can make long-term investments without worrying about shareholders pursuing immediate profits. A vast cohort of senior FB leaders have suddenly passed away or will leave the business earlier than expected, either deliberately or inadvertently, owing to a souring environment that will require new perspectives and stamina. As a result of the COVID-19, considerable implications on FB management and alternatives to internal generational transition have also come up, considering external or heterogeneous types of succession. This challenge has brought with it a disruptive way of thinking, direction, and acting in FB.

The growth and long-term survival of family firms depend on the entrepreneurial abilities of the individuals who own and manage these businesses and their ability to build functional business models that effectively capture and

redistribute value-added to cope with the challenges that the current business environment presents (Carayannis et al., 2014).

FBs are forward-looking and oriented to grow over generations (Miroshnychenko et al., 2020). However, in current challenging times, FBs are more likely to feel nostalgic for the golden age of the past (backward-looking), leverage their family history and tradition, and focus on keeping their business alive by navigating uncertainty rather than pursuing growth. Similarly, the intention to hand the company to the next generation may conflict with the family's need to involve outsiders in the ownership and leadership team to keep the business alive. There is a need to review how the pandemic may affect the purpose of the growth of FB and how internal social changes could positively impact their survival.

COVID-19 and its aftermath are triggering challenges that, although potentially affecting any business, are particularly salient for FBs. It is necessary to reinforce the relevance for FB to highlight their unique characteristics such as family values, social ties, and internal and external social networks. There is a clear distinction between those who have to pursue professionalization and manage their tacit knowledge to leverage succession and innovation processes. This formalization has allowed faster making decisions and organizational transformation.

Given the need to be flexible to change and adversity, it would equally be necessary to develop strategies that reflect adaptability and build upon the strengths in the firm's capabilities and knowledge resources. For FB owners, these steps entail a deeper understanding of the external environment they operate in and strong knowledge of their firm's strengths. In these times, family businesses have shown the flexibility to transform and adapt as fast as non-family businesses. Their closeness to the firm's processes and management has allowed fast making decisions. Their social network inside and outside organizations has allowed them to respond quickly to market needs and changes.

Knowledge assets, difficult to imitate and transfer, are today the source that allows organizations to obtain better results than competitors, compared to property assets, which were the traditional basis for obtaining competitive advantages. In the FB context, the important role of the founder, learning, and succession should be highlighted: The founder is the person capable of transmitting the culture that prompted him to create the company and continue with the business, being the main source of knowledge in the family business. As the founder is linked to the company for a long time, he will facilitate the transmission of his knowledge and entrepreneurial orientation, causing learning by the successors. In this way, when the succession process occurs, knowledge is transferred to the next generation, shaping the culture of the company (Bañegil et al., 2013). Therefore, knowledge sharing also strengthens family firms' ability to pursue entrepreneurial opportunities, which are necessary to survive and preserve the capacity to create value over time (Pittino et al., 2017).

Following these ideas, this editorial intends to provoke discussion on what we know about family businesses and how they face different challenges in a complex world to survive. FBs must develop adaptive strategies and strengthen crucial processes to generate a competitive and sustainable advantage. Knowledge

management provides models and tools to reinforce tacit knowledge management's relevance in the FBs professionalization and succession processes. Knowledge management becomes critical in an era in which uncertainty seems to be permanent.

### How to Enhance Adaptive Strategies in Family Firms?

FB is the most ubiquitous business organization in any world economy (Burkart et al., 2003). This kind of firm follows distinct strategies that differentiate them from non-FBs, such as long-term orientation, risk avoidance, preference for equity financing, and commitment to frugal innovation (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Sirmon & Hitt, 2003). FBs have unique resources and capabilities derived from the interaction between family and business, potentially yielding a competitive advantage (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003).

To face the current challenging environments, firms need to create dynamic capabilities that can reconfigure existing resources and change ways of doing things to sustain or redefine the firm's competitive advantage (Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003). The presence of dynamic capabilities can safeguard firm sustainability and growth within turbulent and dynamic business environments. Previous work highlights that family businesses can nurture distinctive dynamic capabilities due to family control (Chirico & Nordqvist, 2010). Additionally, familiness resources play a role in creating dynamic capabilities in the family business to create competitive advantages and facilitate ongoing growth (Glyptis et al., 2021).

In these dynamic and uncertain environments, Hitt et al. (2020) found that firms were more willing to engage in riskier entrepreneurial strategies versus more incremental advantage-based strategies when developing solid relational capital with essential stakeholders. To manage complex problems, FB may be required to manage resources and stakeholders more effectively in the post-pandemic era. Additionally, firms need the agility to effectively design and implement strategic changes, which involves fluidity, speed, and mindsets that encourage innovative thinking and resilience. Thus, the sensing, seizing, and transforming components of dynamic capabilities (Teece, 2007) are even more required in post-pandemic era.

One essential factor determining family and other firms' survival is their level of adaptability to address existing and emergent challenges (Alonso et al., 2019). Adaptability is essential for regulating and integrating change in family systems concerning their inner or outer environment and solving their problems. Chirico and Salvato (2008) underline the importance of "recognizing enablers of dynamic organizational adaptation" (p. 169), especially for FBs, as triggers of sustainable competitive advantage, the significance of growth, and generational renewal.

Knowledge management processes of the FBs are affected by environmental factors (Su & Daspit, 2021). To adapt to environmental changes, FBs need to reconfigure and realign their knowledge capabilities, such as knowledge exploration (creation), retention, and exploitation (transfer and utilization)

(Martinez-Conesa et al., 2017). For instance, the relationship between family influence and knowledge application when the environment is rapidly changing requires an “extra effort” toward knowledge application processes to survive uncertain times.

In this regard, we propose that FB knowledge capabilities must be recognized as dynamic and adaptive capabilities. For instance, knowledge accumulation is significant in FBs while generating value over time, mainly when a new generation controls the company (succession). Likewise, professionalization that embedded family values enable FBs to cope with a complex environment (Songini & Gnan, 2015), increasing their profitability and obtaining a competitive advantage (Dieguez-Soto et al., 2016; Fang et al., 2012).

### **Knowledge Management Processes as Adaptive Capabilities of Family Firms: Professionalization and Succession**

For Camfield and Franco (2019), there are relationships between personal values and the aspects of succession and professionalization and, therefore, in family firm management. Even though a family’s presence in the business is assumed to ensure stable and trusting, long-lasting relationships with external and internal actors, accruing distinctive social capital (Arregle et al., 2007), and strong identification with the organization. In this connection, Morgan, and Gómez-Mejía (2014) expose that personal values are directly related to family firm management. One example is in family business succession personal values influence the decision to keep control in the next family generation. Another example is when a family decides to professionalize management by hiring a non-family professional (Chen et al., 2016).

What is relevant to point out is that family firms’ knowledge in their values, making decisions process, and remaining for generations requires resilient and robust management: an effective knowledge management process to allow these organizations to adapt and response agilely. The relationship between family values and family firm management differentiates by the family’s complexity and the generational aspect of each family firm. These relations demonstrate that personal values can influence professionalization and the family firm succession and innovation processes.

Family firms must create financial value over generations to survive long-term. The ability to do so largely depends on how they can use and combine their current knowledge to generate new knowledge. Elements of knowledge transfer across generations include moral values, competence values, and cognitive heuristics, which highlight types of knowledge that are foundational to the transgenerational success of the family firm (Su & Daspit, 2021). The study of knowledge management within the family business literature has been approached from two perspectives: (1) understanding knowledge sharing within the family and (2) understanding the predictors and effects of knowledge sharing. Within the family, knowledge sharing was first incorporated into the family business literature by Cabrera-Suárez and colleagues (2001). They suggested that the knowledge that family businesses accumulate

through different generations can be a strategic resource that can enhance the competitive advantage if transferred and augmented throughout the other generations. Building on Habbershon and William's work (1999) on familiness, Cabrera-Suárez and colleagues argue that the knowledge acquired and transferred between generations of family business owners and managers is one resource that helps differentiate families from non-family firms (Botero et al., 2021).

Nevertheless, empirical research on knowledge-management processes in family businesses and how they face the knowledge-based economy is still limited. The study of knowledge management began in the early 1990s—to understand how large firms create, share, and combine knowledge—making it crucial to competitiveness (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). Since then, research has explained its relationship to performance, exploring and exposing techniques, mechanisms, or processes at the individual and organizational level. However, knowledge management in the family business context has only been marginally studied.

### **Knowledge Management Activities that Influence Family Firms**

Family firms should know how to generate and transfer knowledge, allowing them to be innovative and operationally efficient to seize opportunities and anticipate or mitigate threats that the current environment presents. In this sense, knowledge management should ensure sustainability and rapid adaptation to dynamic environments by family businesses.

Apart from that, family businesses have specific characteristics that can produce both the firm's strengths and weaknesses (Tagiuri & Davis, 1996; Fuentes-Lombardo et al., 2011). Although sharing knowledge is essential, Zahra et al. (2007) point out some characteristics that limit this exchange. Specifically, the most valuable experience in a family business is usually possessed by a single family member or a limited number of members that increases the consolidation of power and control. In this way, a little exchange of experiences can smother the family businesses' capacity to develop an entrepreneurial orientation. Moreover, jealousy, which often appears when someone desires to have someone else's position, may cause a barrier to communication and deteriorating relations between family members, thereby causing a lower knowledge transfer (Cromie et al., 1995).

Fortunately, family businesses also possess specific characteristics that facilitate the exchange of knowledge. These characteristics are based on the family businesses' resources and capabilities. Amongst these, we can mention their commitment, confidence, trust, reputation, know-how, and a strong sense of identity (Cabrera-Suárez et al., 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Zahra et al., 2007). Moreover, these firms have a specific family language that allows them to communicate more efficiently and exchange more information in greater privacy (Hoffman et al., 2006). Family businesses may represent a robust social community, defined as a network of relationships among organization members that leads to open communication. In this community, personal contacts are the basis for exchanging knowledge (Zahra et al., 2007). Similarly, Botero et al. (2021) argue that the family system can influence knowledge sharing within family firms through at least two routes: In route 1,

family characteristics (i.e., commitment of next generation, family trust and inter-generational relationships) impact the organizational culture, which in turn affects knowledge sharing. In route 2, the influence of the family (through generation in control) strengthens the relationship between culture and knowledge sharing within family firms.

Many researchers point to the lack of knowledge transfer and sharing studies in family firms (e.g., Mazzola et al., 2008; Giovannoni, 2011; Botero et al., 2021). In response to their call for more research on this issue, Barroso et al. (2013) conclude that knowledge is best transferred when family members value the following factors: trust between family members, commitment to the family business, intergenerational and intragenerational relationships, psychological ownership of the family business, successor's aspects and training, predecessor involvement in the successor training, organizational culture, and relationships with family business associations. This set of attributes influence knowledge transfer in family firms.

Letonja and Duh (2016) conclude that a family businesses' tacit knowledge, embedded in its founder, and its transmission is essential for building and sustaining competitive advantage since this type of knowledge is difficult to trade and imitate, scarce, appropriate, and specialized. The purpose of their research was to broaden the understanding of family businesses' tacit knowledge and its creation during the succession process by applying the concept of knowledge creation through the so-called SECI process. These authors suggest that tacit knowledge creation must be taken into consideration in a broader context of organizational knowledge creation during the succession process. To raise the total quality of a successor's knowledge and adding new knowledge, thus contributing to building the family business's competitive advantage.

For family firms, alliances represent a form of heightened entrepreneurial risk-taking. However, an absence of research exists on the implications of forms of alliance governance for family firms. However, family firms rely on high levels of trust for the creation of knowledge. Knowledge creation suffers when family firms encounter complete contracts tied to attempts at high levels of trust. The negative interaction effect is robust for non-owner-run family firms (Bouncken et al., 2020).

### **Knowledge Management as the Professionalization of Family Businesses**

Professionalization has been one of the critical challenges faced by family businesses and its effects on firm performance. Some studies indicate that a family firm's professionalization can be achieved through family members if care is taken in training and selecting those members that will one day work in firm management and take control of its strategic direction (Camfield & Franco, 2019). For other authors, professionalization should occur by hiring non-family professionals. This solution has a significant impact on the family involvement in the firm management because it becomes limited.

For Dekker et al., (2013, p 86), professionalization is a construct of five different dimensions: financial control systems, non-family involvement in governance



systems, human resource control systems, decentralization of authority, and top-level activeness or the employment of non-family professionals (Polat, 2020). During the coronavirus pandemic, it has been notorious the professionalization of FBs boards and management teams and their alignment to make effective and fasten decisions. Hence, they should devise ways to professionalize their governance structures so that they align with the family's values as well as the scope of the business (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021).

For some FBs, firm professionalization follows its organizational life cycle, being shown through the increased complexity of the firm's operations and looking for more sophisticated organizational management systems. For instance, communication and transparency during a crisis enhance the reputation and corporate image of a firm (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021). Family firms need a communication strategy to demonstrate accountability by showing how they are adjusting their strategies to navigate the consequences of the pandemic.

The truth is professionalizing FBs carries a lot of tacit knowledge to manage. Organizational culture and work environment, which have been built on family values and generations, must be considered.

### **Knowledge Sharing in Family Business Succession: How Knowledge Evolves Through Generations**

The planning for succession identified in the firms, principally in the larger ones, is noted that the satisfaction with the succession process is due to the adaptation and preparation of the successor (e.g., Brumana et al., 2017; De Massis et al., 2008; Vozikis et al., 2012). FBs unique characteristics imply that younger family members will eventually take over the business, building on the previous generation's knowledge (Cabrera-Suarez et al., 2001). This succession process is described as "the lengthiest strategic process for family firms" (Chirico, 2008). In this regard, knowledge management becomes critical for these firms where strategic knowledge is disseminated among the top management team and family members.

Knowledge transfer from the previous generation to the following is significant for managing the business. Meanwhile, the next generation has to add new knowledge and offer new perspectives to the family business. Just as it is necessary to share knowledge between different generations, it is also essential to share it among members of the same generation (Barroso et al., 2013).

By exploring the evolution of management practices and the processes of succession, Giovannoni et al. (2011) show that management accounting can affect the transfer of knowledge across generations and between the owner family and the management team, thus representing and reproducing the priorities, values, and vision of the entrepreneur.

Knowledge management is in transition (Ahonen et al., 2000). The first theories of knowledge management used the knowledge-carrying individual as the unit of analysis and defined knowledge in terms of discrete skills that can be codified and measured. The second-generation theories' key idea is that knowledge is embedded in and becomes constructed in collective practices. The challenge is to support the

generation of new knowledge and competencies and report the results in a telephone company.

For the other part, understanding how knowledge is accumulated through generations is critical. Some studies indicate that only a third of family businesses successfully transition from one generation to the next, while only 5 percent of family firms are still creating value beyond the third generation (Chirico, 2008). Researchers argue that frequent causes of business failure fall under the general category of “business incompetence” caused by lack of knowledge or lack of capacity and willingness to create, share, transfer, and acquire the appropriate “knowledge” from generation to generation (Barroso et al., 2016).

After this literature review, it is significant to emphasize old and new FBs challenges that need further research. For instance, before the pandemic, FB was conceived as a critical but not urgent leadership succession. From a knowledge sharing perspective, the value of family knowledge and values passing through generations is vital. As a result of the COVID-19, considerable implications on FB management and alternatives to internal generational transition have also come up. This challenge has brought with it a disruptive way of thinking, direction, and acting in FB.

### **Innovation and IT Crucial for Family Businesses Survival**

Over the following years, the priorities for the FBs are to improve profitability and diminish turnover, which implies the need to focus on innovative capabilities and the use of new IT and digital tools. Even if it is a family-owned business, a family-owned and managed business, or a family-owned and led business (Basco & Pérez Rodríguez, 2011), innovation and digitalization hold the key to long-term success.

### **Innovation and Knowledge Management in Family Firms**

Evidence shows how innovation processes and enablers differ from FBs to non-FBs. FBs are characterized by an “ability-willingness paradox” (De Massis et al., 2015), whereby their willingness to engage in innovation activities is lower than in non-FBs. However, they have a more remarkable ability to do so than non-FBs. FBs have a superior ability to identify opportunities and acquire knowledge outside their boundaries because of their non-economic goals. FBs are risk-averse, non-economic goals, and challenging to share control with non-family members (Casprini et al., 2017).

In contrast to corporate companies, innovation in FBs has been regarded as a waste of time and money. Innovation is valued as a key to long-term viability. In this regard, some authors suggest that FBs are less innovative because they prefer to avoid the risk of losing control rather than fail while trying new approaches (Gomez-Mejia et al., 2007). In contrast, other authors argue that many family-owned businesses are among the most innovative in their industries, even when they invest less in innovation because they are more efficient in their innovation processes due to more careful investments (Duran et al., 2016).

From a generational point of view, Kammerlander and van Essen (2017) found that firms led by later-generation family members are more innovative than other firms, while firms led by their founders are less efficient concerning innovation. Nevertheless, the linkages between family firms and innovation have not been widely studied theoretically or empirically (Jalilvand et al., 2019). Family involvement in innovation processes has also been studied, showing that it directly affects innovation inputs, activities, outputs, and outcomes on the relationships between the technological steps to innovation (De Massis et al., 2013).

To resolve the innovation dilemma in FBs and identify promising opportunities that can boost family firms' innovation performance, Feranita et al. (2017) point out that innovation in FBs needs to be studied along with three perspectives: strategic, transactional, and relational. To complement this argument, Mueller et al. (2013) argue that FBs need to pursue exploratory and exploitative innovation strategies to be viable in an environment of technological change and intensified competition. However, success patterns remain unclear whether exploratory and exploitative innovations are equally successful in different institutional settings that affect the success derived from stakeholders' willingness to allocate resources to innovation types.

For instance, for European family businesses, one top priority is being more innovative. The study of KPMG Enterprise European Family Business Barometer (2019) mentions that for 72% of the European family business participating in this study, it is very important or extremely important to innovate in the next two years. Other results of this study expose that FBs recognize the importance of innovation and digitalization as enablers for growth. Most family businesses polled (86.2%) plan to participate in the digital economy.

For the question: Where do they stand in their attempt to implement the strategy of innovation and digitalization? The answers were ambiguous and surprising: 25.7% responded that it is included in their strategic plan, but they have not mapped out a well-considered approach, and they are in the early stages of rolling out of the strategy; 22.8% are currently experimenting with technology and platforms to build their digital presence and enhance innovation; 10.9% have an extension of their business in the online environment, but it is not generating the returns expected; and surprisingly, only 5.0% have established e-commerce and are already providing services online.

Thus, FBs tend to invest less in innovation (Sciascia et al., 2015), rely to a lesser extent on external sources of knowledge for technological collaborations (Kotlar et al., 2013; Nieto et al., 2015), and less inclined to adopt discontinuous technologies (Konig et al., 2013). Due to non-economic goals and the preservation of the family's socio-emotional wealth, family and non-family firms differ in their inclination to innovate (Naldi et al., 2013).

In pursuing innovation, FBs may rely on unique resources, such as familiness (Carnes & Ireland, 2013; Pearson et al., 2008), tradition (De Massis et al., 2016), social capital (Habbershon & Williams, 1999), and benefit from the alignment of incentives between owners and managers, thereby reducing agency costs and encouraging fast decision-making (Craig & Dibrell, 2006). As such, FBs may leverage their unique characteristics to innovate. FBs tend to prefer using

internal knowledge, thus adopting a more closed approach to innovation, unless specific knowledge management practices are adopted, such as the presence of intellectual property (IP) mechanisms (Kotlar et al., 2013). Firms often fail to execute an innovation strategy due to the knowledge management barriers they face (Verbano et al., 2015).

FBs must be aware that innovation only during crises might not be sustainable. Leppäaho and Ritala's (2021) recent study points out how a family firm increased its competitiveness in crises through a combination of tradition, innovation, and family leadership's perseverance. These authors found a preference reversal logic to family firms' long-term strategic behavior, corresponding to the behavioral change in risk preferences when family firms' performance falls below aspirations. For family firms, preference reversal implies a logic of organizational evolution in which calm periods facilitate stability and risk-aversion, while externally triggered crisis periods encourage innovation and exploration.

### **IT to Enhance Knowledge Management in Family Firms**

The current economic environment demands the awareness of innovation and IT tools benefits for FBs. For instance, to provide practical insights for family business owners and managers, Diasio (2017) argues that inflows and outflows of knowledge within open innovation are relevant beyond product and service innovation. The application of emerging technology can support managerial decision-making, even though it is essential to have a digital strategy using useful websites, social media, and mobile applications.

FBs adopt ICT slowly compared with large companies, mainly referring to effective integrated systems that support business processes and enable management decisions that generate long-term turnover and profit rate effects. ICT can help an organization speed up disseminating information, integrate networking between firms, enable closer links between businesses and customers, reduce geographic boundaries, and increase communication efficiency (Spiezia, 2011). ICT can also be used to support data gathering and processing for making business decisions. Also, many owners/managers of small businesses are poor planners, mainly using DSSs that are much more user-friendly.

During the coronavirus pandemic, the use of digital technology has also kept people connected, offered innovative solutions to businesses, and allowed them to adapt quickly to market needs (Firfiray and Gomez-Mejia (2021). In a recent study, Leppäaho and Ritala (2021) identified that technological solid and digital innovation capabilities were crucial for FBs during the coronavirus pandemic, becoming a critical adaptive capacity for FB. Identifying digital artifacts and platforms allowed us to become flexible and react quickly to changing market requirements (Soluk et al., 2021).

Digital technologies offer new practices that provide entrepreneurial opportunities and enable the development of novel business models and value propositions that blend environmental, social, and economic values (Gregori & Holzmann, 2020). Combining multiple digital artifacts and infrastructures (e.g., blogs, boards,

**Table 1** Knowledge management processes as adaptive capabilities for FBs

<b>Family firms challenges to compete and survive in uncertain times</b>	<b>Knowledge management processes as adaptive capabilities in uncertain times</b>
Professionalization for an objective and fasten decision making process	Knowledge transfer: FBs carries a lot of tacit knowledge to manage. Knowledge transfer allows aligning the strategy with organizational structure: board, leadership team, and operation management
Succession to preserve values and legacy	Knowledge transfer: knowledge is accumulated through generations. Transferring is required to evolve through generations and, at the same time, preserves values and legacy
Innovation to compete and expand business model	Knowledge creation. FBs must be aware that innovation only during crises might not be sustainable. FBs need to pursue exploratory and exploitative innovation strategies to be viable in an environment of technological change and intensified competition
Technology and social media for communication and transparency of managerial decision-making	Knowledge utilization. The application of emerging technology can support managerial decision-making

social media interfaces, platforms, etc.) creates spaces for community interaction, engaging in co-creation activities, and broadening stakeholder integration. Digital technologies can enable the parallel growth of socioenvironmental and financial value. This brings the importance of digital technologies and their supportive function for sustainable business models (George et al., 2020).

Besides all these, the COVID-19 pandemic is severely testing the attributes that give family businesses a competitive edge. Combining an increasingly digitalized world with AI advancements provides enterprises with complex tasks. This strategic trend, known as hyper-automation, drives cost savings and is expected to save 20–30% of human effort. It is also enabling entirely new business models and ways of working. The ability to survive and prepare for the “new normal” is critical for business survival and all the people who rely on it.

Strategic decision-makers need to understand how to implement the new technologies to enhance efficiency, facilitate new business models, and deliver highly personalized customer experiences. For many organizations, neglecting hyper-automation will make them unable to compete in the market and become unappealing to consumers. Conversely, those who embrace this trend will thrive.

Fortunately, there are many readily available off-the-shelf AI-based components for image recognition, optical character recognition, natural language processing, and speech recognition, providing a relatively straightforward path to increasing the complexity of what can be automated. Firms must adapt to or shape their environments by identifying, creating, and exploiting opportunities. Table 1 summarizes how knowledge management processes evolve as adaptive capabilities for FBs to face uncertain times.

## Conclusions and Future Research

Organizations must be transparent in a pandemic to survive and overcome eventualities such as COVID-19. They must act agilely, creating a safe environment to make mistakes and accelerate planning cycles to reallocate and reconfigure resources more frequently. Constant changes request to transform us continuously, the invitation to organizations is to be simple, flexible, and agile: simplicity to understand the entire organization's course, flexibility to change fasten, and agility to transform promptly. All of this will be possible with a resilient organizational culture and a high commitment from senior management to promote and support the new guidelines.

Environmental adaptability is increasingly essential for FBs, and more research is needed to explore organizational knowledge capabilities. The business family's goal of preserving the company long-term and their desire for continuity indicates that family firms might maintain a strong need to develop adaptive capacity, particularly during crises. The success of family firms depends not only on their identification of innovation opportunities in the environment but also particularly on their realization of such opportunities.

Family firms have demonstrated the flexibility to transform and adapt because of their closeness to their processes and management and their social network inside and outside organizations that allow them to respond quickly to market needs based on a fast-making decisions process. FBs need to preserve their traditions, beliefs, and knowledge to support this flexibility. At the same time, family firms must reinforce adaptive capabilities to remain competitive but, most importantly, survive. In general, evidence has shown that even exogenous or endogenous crises can act as either catalysts or inhibitors to innovation. Therefore, the crisis context and resulting strategic responses create essential and exciting questions for family business scholars.

The most valuable aspect that family businesses have is knowledge. To succeed after the pandemic, FBs must continually learn, create, transfer, and apply their knowledge, responding quickly to changes and new market opportunities. A critical, adaptive capability to survive is the knowledge transfer between family members. In this regard, knowledge management processes allow FBs to be more strategic, as they facilitate the firm's succession process and professionalization. Moreover, knowledge management fosters entrepreneurial opportunities and, in turn, innovation and, at the same time, information technology.

There is limited understanding of how FBs implement their innovation decisions. Family firms that focus on socioemotional wealth fall below aspirations and are likely to shift toward a more innovative and risky approach. Therefore, the typical view of a traditional family firm implies that it underinvests in R&D and innovation in stable times but then increases its risk-taking when necessary during crises (Leppäaho & Ritala, 2021). There is a lack of research to understand the findings, practices, and processes associated with managing the knowledge flows through which FBs execute innovation strategies.



FBs should build up capacities and capabilities that could provide different avenues of innovation and adaptation of IT and digital tools through a proactive approach to dealing with turbulent and uncertain times. COVID-19 has shown only one truth: more than a growth strategy; FBs need an innovation and digitalization strategy to compete and survive. Furthermore, to develop and reinforce innovative capabilities, FBs need to adopt technological advances, but this is only possible when risk-aversion and challenge for sharing control with non-family members diminish. In an incessantly shape-shifting globalized context, firms need to innovatively keep pace with the accelerating rate of change and explore new opportunities worldwide (Andriopoulos & Lewis, 2010; Penney et al., 2018; Thrassou et al., 2014).

## References

- Ahonen, H., Engeström, Y., & Virkkunen, J. (2000). Knowledge management—the second generation: Creating competencies with and between work communities in the competence laboratory. In Y. Malhotra (Ed), Knowledge management and virtual organizations (1st ed). *IGI Global*, 282–305.
- Alonso, A. D., Kok, S., & O’Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, 44(2), 96–109.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2013). La gestión del conocimiento en las empresas familiares. In V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 69–84). OmniaScience.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4), 1216–1238.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2016). An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms. *European Journal of International Management*, 10(5), 534–557.
- Basco, R., & Pérez-Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- Botero, I. C., Barroso, A., Sanguino, R., & Binhote, J. (2021). The family’s effect on knowledge sharing in family firms. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0653>.
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159.
- Bouncken, R. B., Hughes, M., Ratzmann, M., Cesinger, B., & Pesch, R. (2020). Family firms, alliance governance and mutual knowledge creation. *British Journal of Management*, 31(4), 769–791.
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. (2017). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 594–613.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. The. *Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 201–227. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440–463.

- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399–1419.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1459–1485.
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K., & Chen, W. H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111–5116.
- Chirico, F. (2008). The creation, sharing and transfer of knowledge in family business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 413–433.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169–181.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11–34.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81–99.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- De Massis, A., & Frattini, F.M.; Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727–1731.
- Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Carayannis, E. G. (2010). *Knowledge and the family business: The governance and management of family firms in the new knowledge economy*. Springer.
- Diasio, S. (2017). *Open models of decision support: Towards a framework*. ISPIM - International Society for Professional Innovation Management.
- Diéguez-Soto, J., Manzanque, M., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). Technological innovation inputs, outputs, and performance: The moderating role of family involvement in management. *Family Business Review*, 29(3), 327–346.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264.
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. B. (2012). Family firms' professionalization: Institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12–34.
- Feranita, I., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 137–156.
- Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444211008907.
- Fuentes-Lombardo, G., Fernández-Ortiz, R., & Cano-Rubio, M. (2011). Intangible assets in the internationalization of Spanish wineries: Directive and compared perception between family and non family businesses. *Intangible Capital*, 7(2), 428–473.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150.
- Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346–363.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754.
- Gregori, P., & Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122817.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes Jr, R. M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145.
- Jalilvand, M. R., Vosta, L. N., Khalilakbar, R., Pool, J. K., & Tabaeian, R. A. (2019). The effects of internal marketing and entrepreneurial orientation on innovation in family businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1064–1079.
- Kammerlander, N. & van Essen, M. (2017). Family firms are more innovative than other companies. *Harvard Business Review*, Online.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073–1088.
- KPMG. (2019). European family business barometer, Retrieved December 1, 2019, from <https://home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business.html>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.
- Leppäaho, T., & Ritala, P. (2021). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 100440.
- Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 213–224.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553–570.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239–258.
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., Barontini, R. (2020). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/1042258720>
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280–288.
- Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation. A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606–1636.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341–1360.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382–399.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 96–104.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 949–970.
- Penney, C. R., Combs, J. G., Gaffney, N., & Sexton, J. C. (2018). A jack-of-all-trades or a master of none: The performance effects of balancing exploration and exploitation within vs across alliance portfolio domains. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 569–587.
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., & De Massis, A. (2015). Family ownership and R&D intensity in small-and medium-sized firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 349–360.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*.
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779.
- Spiezia, V. (2011). Are ICT users more innovative? An analysis of ICT-enabled innovation in OECD firms. *OECD Journal: Economic Studies*, 1, 99–119.
- Su, E., & Daspit, J. (2021). Knowledge management in family firms: A systematic review, integrated insights and future research opportunities. *Journal of Knowledge Management*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. (2014). Strategic reflexivity in the hotel industry: A value-based analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10, 352–371.
- Verbano, C., Crema, M., & Venturini, K. (2015). The identification and characterization of open innovation profiles in Italian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1052–1075.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the hindering forces in “intra-family business succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94–104.
- Winter, S. G. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079.

**Publisher's Note** Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

## Authors and Affiliations

**Laura Zapata-Cantu<sup>1</sup> · Ramón Sanguino<sup>2</sup> · Ascensión Barroso<sup>2</sup> ·  
Laura Nicola-Gavrilă<sup>3</sup>**

Ramón Sanguino  
sanguino@unex.es

Ascensión Barroso  
abarroso@unex.es

Laura Nicola-Gavrilă  
laura.gavrila@spiruharet.ro

<sup>1</sup> EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, Mexico

<sup>2</sup> University of Extremadura, Badajoz, Spain

<sup>3</sup> Spiru Haret University, Bucharest, Romania

# ANEXO 34: Respuestas Entrevistas

4/17/23, 9:02 PM

Entrevista

Ver resultados

Encuestado	2	Anónimo	30:13
			Tiempo para completar

1. Nombre de la Empresa \*

Oriam

2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Integral  
Administracion  
Tecnico  
Hijo parte tecnica

4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Superior automotriz técnico alemán  
Desde el 78  
Una meta el negocio propio  
Experiencia de la esposa fundamental psra el desarrollo de la empresa

5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Ya practicamente esta la sucesion al hijo basicamente

6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Es para beneficio y ha sido indispensable para el crecimiento del taller

[https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=sIA97z4KQ0aE6Ha3Jz2XoMk31\\_VtdlZBq58HejwCZaVUQj...](https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=sIA97z4KQ0aE6Ha3Jz2XoMk31_VtdlZBq58HejwCZaVUQj...) 1/2



7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

Si existio en algun momento sin embargo no hay puestos de trabajo diseñados

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Si ha crecido  
Innovar  
5 empleados entre administrativo y técnico  
Una marca comolicada de trabajar ñero falta confianza para que trabaje  
Mantener la calidad

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

No le afecto mayor cosa pero se esta estabilizando si hay proyeccion

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Si seria bueno implemtar repuestos con el objeto de ganar tiempo  
Buscar repuestos es una pérdida de tiempo  
Muchos tiempos muertos  
La marca comolica el abastecimiento  
El cambio de marca seria contraproducente

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Es necesario dentro del programa de crecer se maneja muy poco y se mantiene el taller solo de boca a boca

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

La sucesión esta al hijo y día a dia se trabaja para que el negocio pueda funcionar siempre

## Ver resultados

Encuestado	1938:30
3	Anónimo
	Tiempo para completar

## 1. Nombre de la Empresa \*

Automotriz Altamirano - Juan Altamirano

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Dueño fundador

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Bachiller, con 21 años de experiencia como dueño de la empresa y casi 40 años de experiencia en repuestos Daihatsu

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Sí, le he venido preparando a mi hija Lore para que ella continúe con el negocio

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Sí, pero siempre alguien tiene que ceder. Porque es un proceso de aprendizaje, tanto para mí como para mi hija. Influye mucho la experiencia, más que los libros y la academia, porque muchas veces hay repuestos que yo sé que le quedan a unos vehículos, pero eso poco a poco estamos registrando

## 7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

No. Pero si es algo que nos interesaría hacer o construir, especialmente porque mis hijas serían parte del negocio y yo quiero darles a ellas lo mismo por igual.

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Un poco. Para nosotros la pandemia fue fuerte. Porque las ventas fueron muy bajas y tenemos un mercado especializado que ha ido decreciendo, porque ya no importan en volumen la marca

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si, ahí fue cuando ya comenzó a trabajar mi hija, un poco por fuerza mayor, pero era algo que yo había querido desde hace tiempo.

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Si... parte de eso es que mi hija se comience a hacer cargo, eso va a tomar tiempo y aprendizaje

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Ya por obligación con la facturación electrónica. Lore ha comenzado a tener un sistema de inventario para llevar las partes

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Ya a mi hija a Cargo y saliendo adelante poco a poco. Tratar de importar nosotros los repuestos directamente y comenzar a incluir otras marcas como es Toyota

## Ver resultados

Encuestado		21:40
4	Anónimo	Tiempo para completar

## 1. Nombre de la Empresa \*

FULL ENGINE - Marta Gonzalez

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Gerente Financiera Contable

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Tercer Nivel, economía  
Casi 20 años de experiencia solo en el sector financiero, y 14 en full Engine

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Un 99%, le he ido capacitando a mi hija para que ella se haga cargo de la parte financiera, proveedores. Ese 1% es el que aún no he podido entregar.  
Pero ese 1% es el que me hará luego regresar a la empresa ay sentirme aún parte de ella.

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Si, totalmente. Pero ha sido un crecimiento personal de cada uno en aprender a tolerar y a entender a la otra persona. Esos roces causan un ambiente de tensión en el trabajo y si afecta a todos en el ambiente laboral

## 7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

Si, nosotros tenemos bien definidos los roles, así cada uno sabe desde donde y hasta dls e están sus responsabilidades y autonomía

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Si, desde la adquisición del terreno en donde construimos el taller, hasta las nuevas oficinas, hemos ido creciendo también en venta de vehículos y buscamos seguir creciendo y que el negocio sea sustento para mis hijos y para mi y mi esposo.

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si, fue una época muy dura. Los mantenimientos fueron bajos y mi hijo fue a trabajar y dar servicios que a tres no brindábamos

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Al momento no.

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Si, mi hija empíricamente ha ido posicionando al taller en redes sociales, tenemos un sistema contable y para ingreso de las órdenes al taller, hemos ahí también creciendo poco a poco

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Más grande, ojalá con una sucursal, que vayamos creciendo pensando en la familia

## Ver resultados

Encuestado	12:23
5	Anónimo
	Tiempo para completar

## 1. Nombre de la Empresa \*

GABASA - JULIO SANDOVAL

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Gerente propietario

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Media-superior; experiencia 40 años

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Claro, están preparados saben como manejar la empresa los hijos

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

No, lo que es familia es familia, lo que es negocio es negocio

## 7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

Si, reglamento interno



8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Decrecimiento por motivos de pandemia y políticos

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si, se mantuvo todo el personal, pero los clientes han ido desapareciendo, clientes antiguos de mecánicas han entregado los negocios a sus hijos y los mismos tienen otros proveedores, adicional que algunos han fallecido por temas de COVID

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

No

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Si, el hijo es Ingeniero en sistemas y ha llevado la empresa poco a poco a la era digital

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Espera que los aspectos políticos no afecten el funcionamiento, que haya inversión extranjera, acceso a créditos por parte de las empresas y mayor liquidez

## Ver resultados

Encuestado	12:18
6	Anónimo
Tiempo para completar	

## 1. Nombre de la Empresa \*

Marcelo Redín Automotriz

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Gerente propietario

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Tecnólogo Automotriz, 42 años de experiencia

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Si, están capacitados sus dos hijos para gerenciar la empresa

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Si, las decisiones firmes y tajantes no se las puede llevar a un nivel familiar

## 7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

Si, un manual de responsabilidades para todos quienes integran la empresa

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Decrecimiento, debido a que los niveles de facturación han disminuido drásticamente a raíz de la pandemia, muchas empresas prácticamente regalán su mano de obra para ganar contratos

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si, en medida muy representativa, un taller a puerta cerrada no produce

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Si, se han venido haciendo cambios para subsistir, a partir de la pandemia, las personas y empresas en general ahorran y limitan gastos para las cosas necesarias y no para temas de gustos o preferencias las que pasan a segundo plano

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Si, quienes no vayan a la par de la era digital no están en nada, hay que estar presente en las diferentes plataformas digitales y a la par de la tecnología siempre

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Quiere ver la empresa ya en manos de sus hijos, no porque no pueda hacer sino porque quiere que sean ellos quienes comiencen con la herencia automotriz

## Ver resultados

Encuestado	7	Anónimo	14:52 Tiempo para completar
------------	---	---------	--------------------------------

## 1. Nombre de la Empresa \*

MOTOPARTES

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Gerente

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Educación secundaria tengo más de 30 años de experiencia

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Sí

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Sí

## 7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

No

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

No en los últimos cinco años no ha habido crecimiento de ningún aspecto

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Sí la pandemia afectó mucho la marcha de la empresa

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Sí es necesario un cambio el cambio debe ir orientado a la modernidad y la aplicación de nueva tecnología

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

No

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

El futuro es es incierto

Ver resultados

Encuestado		23:31 Tiempo para completar
8	Anónimo	

1. Nombre de la Empresa \*

Motozone

2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Area tecnica al principio lo administrativo y tecnico

4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Secundarios desempeña trabajo en motos 42años empezo como aficion a motos  
Capacitaciones bastantes

5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Dificil apartarse totalmente del negocio como tal  
La sucesion es necesaria y sebrtrabaja para ello  
Tratar de expandir la linea consumibles llantas

6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Si hay cambio pero es dificil que los clientes cambien y les gusta la informalidad no tanto todo negocio vale flota o cliente particular pero no puede sistematizarse al 100% toca adecuarse a las instituciones

7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

Puestos de trabajo diseñados lo que no hay es un reglamento interno



8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

En los últimos 10 años si los últimos 5 un poco estancado por el tema de pandemia mismo

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si ha marcado un antes y un después llegar a ser lo que algún momento no toma en cuenta la oferta ya que considera que se necesita la calidad

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

Seguir trabajando no considera ningún cambio necesario eso se va dando poco a poco

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

Manejan muy poco redes existe motozone web pero no es movida se debería mover

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Tiene que estar más firme no necesariamente crecer ser más sólida

## Ver resultados

Encuestado	9	Anónimo	09:21 Tiempo para completar
------------	---	---------	--------------------------------

## 1. Nombre de la Empresa \*

MOTOS

## 2. A qué generación de la familia perteneces?

- 1era Generación (Padres - Fundador)
- 2da Generación (Hijo)
- 3era Generación (Nietos)
- 4ta Generación (Bisnietos) o superior

## 3. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?

Administradora  
Contable  
Inventarios  
Pagos

## 4. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?

Secundarios  
Experiencia de 25 años

## 5. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?

Cambiar giro de negocio no le interesa a la nueva generación  
No le interesa administración particular  
No son puestos sustituibles

## 6. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?

Mejóro mucho cuando estaban 3 había más control  
Cuando estaban todos los miembros de la familia había menos reprocesos  
Hermano mayor controlaba

7. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen la reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?

No hay documento familiar  
Algún momento se hizo un reglamento general  
Como se tienen que manejar las responsabilidades de cada ... diseñaron puestos de trabajo

8. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?

Decrecido  
Más competencia  
Costos bajos de competencia  
Cientela que pague precios justos

9. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?

Si, antes eran hasta 14 empleados y bajo mucho la facturación

10. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión (en como se lleva-riendas) de la empresa actualmente? ¿Cuál sería?

No considera necesario ningún cambio ya que piensa que no cambiaría la facturación

11. ¿Esta la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?

si tienen facturación electrónica pero ya no se maneja redes por seguridad

12. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

Tratado de cerrar la empresa ya que no va haber sucesión ya no es el mercado como antes

**ANEXO 35: Ámbitos de estudio de la encuesta y entrevista**

**Tabla 2 - Ámbitos de Estudio**

<b>Ámbito de Estudio</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Demografía</b>	1.Nombre de la empresa	
	2.A qué generación de la familia pertenece?	1. ¿A qué generación de la familia perteneces?
	3.Qué cargo desempeña en la empresa	2. ¿Qué cargo desempeñas dentro de la empresa?
	7.Cuál es su nivel preparación académica?	3. ¿Qué preparación académica y experiencia posee?
<b>Gobierno</b>	4. ¿Tiene la empresa un documento tipo estatuto, protocolo familiar o similar, que plasme las reglas de cómo operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?	4. ¿Estás listo para entregar / recibir la empresa a otro miembro familiar?
		6. ¿Tiene la empresa algún documento, tipo estatutos o protocolo familiar o similares, en dónde se plasmen las reglas de como operar la empresa, responsabilidades y direccionamiento de la empresa?
<b>Innovación y Digitalización</b>	5.Desde que empezó a trabajar en la empresa familiar, califique la mejora en las siguientes áreas:	7. ¿Ha sentido crecimiento de la empresa durante estos últimos 5 años? ¿En qué aspectos?
		10. ¿Está la empresa alineada con la era digital (implementación de servicios por redes sociales, sistemas de facturación electrónica, sistemas CRM, sistemas ERP, etc.)?
	9. ¿Luego de la pandemia, se siente que fue un “antes y después” para la empresa?	8. ¿Marcó la pandemia un antes y un después para la empresa?
<b>Modelos de gestión</b>	6.Considera que existen procesos que se pueden realizar sin el consentimiento del propietario de la empresa?	9. ¿Considera necesario algún cambio en la gestión de la empresa actualmente? (en cómo se maneja) ¿Cuál sería?

<b>Plan de Sucesión</b>	8. Hay una relación saludable entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa?	5. ¿La relación entre los miembros de la familia, que trabaja en la empresa, afecta el desempeño de la empresa?
	10. ¿Se ve trabajando en 5 años en la empresa?	11. ¿Dónde ve la empresa en los próximos 5 años?

**Fuente:** *Los autores*

**ANEXO 36: Empresas Estudiadas**

**Tabla 3 - Empresas Estudiadas**

<i>Empresa</i>	<i>Actividad Comercial</i>	<i>Dirección</i>	<i>Enlace Ubicación</i>
<b>MOTOZONE</b>	Mantenimiento de motocicletas	Avenida Mariscal Sucre S8-493 y J. Mendoza, Quito 170602	<a href="https://goo.gl/maps/5ndDoAbpUJq4HQBr6">https://goo.gl/maps/5ndDoAbpUJq4HQBr6</a>
<b>Autoservicios REDIN</b>	Mantenimiento de Vehículos Livianos	Calle Cuero y Caicedo, Oe3-108, Quito	<a href="https://goo.gl/maps/XtAxwgp7rrZqLsXA">https://goo.gl/maps/XtAxwgp7rrZqLsXA</a>
<b>Motos</b>	Mantenimiento de motocicletas	Calle Cuero y Caicedo, Oe3-108, Quito	<a href="https://goo.gl/maps/2B7SzqKDztM9QiTz8">https://goo.gl/maps/2B7SzqKDztM9QiTz8</a>
<b>Moto Partes</b>	Mantenimiento de motocicletas	La, Av. Mariscal Sucre S16-76, Quito	<a href="https://goo.gl/maps/3Exp29MrEdKnkWhSA">https://goo.gl/maps/3Exp29MrEdKnkWhSA</a>
<b>TecniAuto</b>	Mantenimiento de vehículos livianos y pesados	Papallacta OE1-86, Quito 170512	<a href="https://goo.gl/maps/1fQRiaP6ThMjPPsj8">https://goo.gl/maps/1fQRiaP6ThMjPPsj8</a>
<b>Automotriz Altamirano</b>	Venta de repuestos automotrices de vehículos pesados y Livianos	Av. Ladrón de Guevara E12-253, Quito 170143	<a href="https://goo.gl/maps/cVWUZWbChYk6A8Ec8">https://goo.gl/maps/cVWUZWbChYk6A8Ec8</a>
<b>Auto repuestos GABASA</b>	Venta de repuestos automotrices	Av. 10 de agosto, Quito 170521	<a href="https://goo.gl/maps/PiASXkjLAbLitsHc7">https://goo.gl/maps/PiASXkjLAbLitsHc7</a>
<b>Full Engine</b>	Mantenimiento de vehículos livianos	De Los Álamos, E11 445, De los Guayabos, Quito	<a href="https://goo.gl/maps/bJQAAL8TFocqE5qJ9">https://goo.gl/maps/bJQAAL8TFocqE5qJ9</a>
<b>Rectificadora Pazmiño</b>	Rectificadora de Motores	De Las Brevas E10-250, Quito 170138	<a href="https://goo.gl/maps/LHysHrfK3sYdCr b29">https://goo.gl/maps/LHysHrfK3sYdCr b29</a>
<b>ORIAM Performance</b>	Mantenimiento de vehículos livianos	Calle De Las Buganvillas, N45-232, Quito	<a href="https://goo.gl/maps/FLPR6HYVw368NTh18">https://goo.gl/maps/FLPR6HYVw368NTh18</a>

*Fuente: Los autores*



# Plan de Acción Lean

Plan de acción

Prioridad	Tarea	LEAN			Timeline			Recursos			Viabilidad	
		Detalle	Responsable	Status	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Horas Planificadas Semanales	Lugar	Costo	Es viable?	Implementación Final	Indicadores
Alta	Reforzar proceso de mantenimiento de institución X	Capacitar a personal nuevo y antiguo sobre procesos y metodologías de trabajos específicos para institución X	Jefe de Taller, Gerente de Servicio, Gerente Administrativo	60%	27-Jul	31-Dec	1	Empresa Entera	\$200	Si	Reforzamiento Semanal	Cumplimiento Si/no
Baja	Capacitaciones técnicas de CQ	Coordinar capacitaciones sobre control de calidad y métodos más eficientes de trabajo	Jefe de Taller	40%	9-May	31-Dec	1	Taller	\$200	Si	Capacitaciones	Cumplimiento Si/no

# Pareto Repuestos

SKU	DESCRIPCION	January-22	February-22	March-22	April-22	May-22	June-22	July-22	Promedio (media)	Mediana	σ STD (UNIDADES)	Stock de Seguridad (UNIDADES)	EOQ (UNIDADES)
60110	FILTRO DE ACEITE	192	133	161	69	24	1	0	82.86	69	79.33	148	177
qz07900061	FILTRO DE ACEITE CLASIFICADO	78	15	23	60	113	38	65	56.00	60	33.97	94	145
MBP185HH	PASTILLAS DE FRENO	128	52	79	82	17	0	33	55.86	52	43.95	96	145
CRBEH-9S	BUJIA	76	14	20	47	75	28	72	47.43	47	27.17	74	134
qz09439914	FILTRO DE ACEITE	0	0	0	50	93	73	63	59.86	50	39.43	90	123
DDE00020	DISCO DE EMBRAGUE	48	3	6	36	156	6	20	39.29	20	54.18	74	122
1010129	ZAPATAS	39	15	21	39	68	25	49	36.57	39	18.24	57	117
7528	FOCO STOP	23	14	27	29	34	13	32	24.57	27	8.34	35	96
P43T6418947	FOCO HALOGENO H4	25	51	20	12	20	15	21	23.43	20	12.87	33	93
MANNC1428	FILTRO DE AIRE	55	11	31	52	10	0	4	23.29	11	22.85	34	94



## Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial

Para conquistar a su audiencia y cerrar un número cada vez mayor y mejor de negocios, su empresa necesita estar al tanto de los cambios del mercado y también tener una [manejo](#) eficiente. Si tienes dudas sobre cómo se hace esto, no te preocupes, porque en este artículo te mostramos cuáles son los **tipos de modelo de gestión empresarial**.

Al contrario de lo que muchos piensan, la forma de gestión no varía según el tipo de negocio, ya que empresas de distintos nichos pueden optar por el mismo sistema, mientras que firmas de una misma área de actividad acaban adhiriéndose a formatos totalmente diferentes.

Para comprender estas distinciones y cómo elegir el modelo adecuado para usted, ¡siga leyendo!

### ¿Qué es un modelo de gestión empresarial?

Ser dueño o gerente de una empresa sumado a otras experiencias comprobadas en el mercado no son suficientes para hacer una administración eficiente. Para que todos los miembros de la organización sigan el mismo camino que conduce a la [éxito](#), **es necesario seguir un modelo de gestión**.

**El modelo de gestión de la empresa es visto como una forma en que el gerente logra administrar a sus empleados, además de definir un conjunto de estrategias esenciales para que el negocio genere resultados.**

Está compuesto por varios puntos que sustentan la forma en que se conduce la empresa, tales como:

- Objetivo de negocio;
- valores e ideales compartidos entre todos;

- objetivos a alcanzar por cada departamento;
- perfil de los profesionales;
- cultura de la organización;
- políticas internas;
- conocimiento de mercado;
- seguimiento de la competencia.

Por eso, antes de elegir el modelo más adecuado para tu empresa (como mostraremos más adelante en este post), es fundamental conocer bien tu negocio para saber qué formato de gestión se debe adoptar.

Para quienes están montando su primera empresa, es muy recomendable hacer una planificación empresarial que involucre objetivos, misión, visión y valores para que sean la base del modelo de gestión a realizar.

Por otro lado, quienes ya poseen o administran una empresa, pero no tienen idea de las formas de gestión que se aplican, la recomendación es analizar las [procesos organizacionales](#) para entenderlos bien y definir el tipo más adecuado.

## ¿Cuáles son los tipos de modelo de gestión empresarial?

Ahora que ya sabes qué es un modelo de gestión dentro de una organización, veamos cuáles son los principales tipos que existen en todo tipo de negocios.

### **gestión democrática**

La gestión democrática recibe este nombre precisamente porque **es un tipo cuya toma de decisiones se basa en la participación de los empleados.**

Por tanto, este modelo ofrece la ventaja de aumentar el compromiso de los empleados, que empiezan a sentirse más valorados al saber que sus ideas serán tenidas en cuenta en la gestión del negocio.

...

Sin embargo, esto requiere el cuidado de los gerentes que tendrán que usar su experiencia y habilidades en [gestión de personas](#) para hacer

...

Por eso, a la hora de hacer un análisis en profundidad de las necesidades y debilidades de la empresa, echa un vistazo a la lista de modelos de gestión empresarial que te presentamos aquí para identificar cuál encaja mejor.

Aprovechamos para recordarte que, para tener una buena gestión, es necesario contar con el mejor software de administración. Un ERP, por ejemplo, es capaz de unir todos los sectores en un solo lugar. Para obtener más información sobre cómo funciona, [echa un vistazo al artículo que escribimos al respecto!](#)