

Policy Report: **EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR (2021)**



Ph. D. (c) César Espinoza Samaniego

Ph. D. Aldo Salinas Aponte

Ph. D. (c) Segundo Camino Mogro

Ph. D. Alexandra Portalanza Chavarría





*POLICY REPORT: EMPRESAS
FAMILIARES EN ECUADOR
2021*

*Ph. D. (c) César Espinoza Samaniego
Ph. D. Aldo Salinas Aponte
Ph. D. (c) Segundo Camino Mogro
Ph. D. Alexandra Portalanza Chavarría
2021*

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 5000950

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autores:

Ph. D. (c) César Espinoza Samaniego

Ph. D. Aldo Salinas Aponte

Ph. D. (c) Segundo Camino Mogro

Ph. D. Alexandra Portalanza Chavarría

Editores:

Fernando Espinoza Fuentes

Alexandra Portalanza Chavarría

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yánez

Cita:

(Espinoza, Salinas, Camino-Mogro & Portalanza, 2021)

Referencia:

Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S. & Portalanza, A. (2021). Empresas familiares en Ecuador. Policy Report. Universidad Espiritu Santo – Ecuador.

Portada:

Universidad Espiritu Santo

Diseño e impresión:

TRIBU Soluciones Integrales

Urdesa Norte Av. 2da. #315

Teléfono: (593-4) 2383926

ventas1@impgraficorp.net

Edición:

Primera, junio 2021

ISBN:

978-9978-25-165-2

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores

Contenido

PROLOGO

AGRADECIMIENTOS

Introducción.....	1
1. La Empresa Familiar en Ecuador.....	9
1.1. Análisis macroeconómico de las empresas familiares en Ecuador.....	9
2. Radiografía de la empresa familiar ecuatoriana	19
2.1. Perfil de la empresa familiar	19
2.2. Principales retos de la empresa familiar	34
2.3. Síntesis	40
3. Metodología	45
3.1 Metodología de traducción, adaptación y validación	45
3.2 Metodología para calcular el VAB de las empresas familiares ecuatorianas.	50
4. Conclusiones y recomendaciones finales	55
Referencia	57

PRÓLOGO

Tengo el enorme agrado de presentar este Policy Report: Empresas Familiares en 2021, documento de enorme valía desarrollado por la prestigiosa Universidad Espíritu Santo. La Universidad, en sus esfuerzos por difundir la importancia de las empresas familiares ha desarrollado esta obra que agregará mucho valor a todas aquellas personas interesadas en profundizar en el apasionante mundo de las empresas familiares y conocer el impacto que estas tienen en la economía del país y del mundo.

Como bien lo menciona esta investigación, las empresas familiares en el Ecuador representan un 40 % del valor agregado bruto (VAB) de la economía, emplean a más del 90% de la población económicamente activa (PEA) y representan el 91% del total de empresas privadas formales del país, estadísticas esclarecedoras que se logran a través del gran esfuerzo de sus fundadores y de las siguientes generaciones que se suman al proyecto empresarial, las cuales han tenido que adaptarse a todos los cambios del entorno, vivir sus valores con intensidad, entender su legado, reglamentar su gobernabilidad familiar y empresarial a través de distintos instrumentos como lo son: el protocolo familiar, el modelo de gobierno corporativo y el acuerdo de accionistas y a través de órganos vivos como son: la asamblea familiar, el consejo de familia, la junta de accionistas, el directorio y el comité consultivo, con el objetivo de generar una visión compartida, potenciando sus capacidades y competencias a fin de asegurar la continuidad del proyecto empresarial en el tiempo.

Otro aspecto relevante que recoge este estudio es la sucesión de los líderes empresariales, lo cual implica, contar con un proceso de transición perfectamente definido del nuevo rol del antecesor y de las responsabilidades de quien asuma dicha posición. Este es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares y que deben ser abordados con una planificación oportuna para resolverlo de forma exitosa en las empresas familiares.

El espíritu de las empresas familiares está enfocado en mantener la unión familiar por encima de los negocios y esta combinación tiene una potencia relevante cuando se logra cohesionar la buena vibra de la familia con la orientación clara de los negocios.

Tengo la plena seguridad que este Policy Report aportará en una mayor comprensión del ecosistema de las empresas familiares, por parte de todos los stakeholders, agregando un valor incalculable en su evolución y, por ende, en el desarrollo de la economía del País.

Quiero felicitar a la UESS y a todos aquellos que participaron en la elaboración de este Policy Report por la claridad de los conceptos y métricas que son muy reveladoras y concluyentes sobre el potencial e importancia que tienen las empresas familiares en el Ecuador.

Enrique Beltrán Mata
Fundador de EBM & Asociados
Director y asesor de múltiples empresas.

PRÓLOGO

Se estima que las empresas controladas por la familia representan aproximadamente dos tercios de las empresas del mundo. Sin embargo, solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación. Esto supone un reto relevante para el conocimiento de las particularidades de la empresa familiar, de la familia empresaria, de la familia en sí mismo, y las dinámicas de la familia frente a la empresa.

En los Estados Unidos, las empresas familiares generan la mitad del Producto Interno Bruto (GDP) y emplean a la mitad de la fuerza laboral. En Europa¹, dominan las pequeñas y medianas empresas y la mayoría son las más grandes de los países de la Unión. En Latinoamérica, los grupos contruidos y controlados por familias son la forma principal de propiedad privada en la mayoría de los sectores industriales.

En Ecuador, a través de lo que revela el presente “Policy Report: “Empresas Familiares en Ecuador” realizado por Universidad de Especialidad Espíritu Santo (UEES), se desprende que el 90% de los empleos son generados por las empresas familiares y éstas aportan un 40% aproximadamente del Valor Agregado Bruto (VAB) de la economía. Del estudio se constata la importancia de la empresa familiar en su economía con un gran foco local. Sería de un plan estratégico donde el musculo gubernamental acompañe a la creación y difusión de estas políticas de evolución.

De igual manera, del estudio hecho por la UEES se destaca que el 87% de las empresas ecuatorianas no cuentan con un protocolo familiar que regule la dinámica entre la empresa y la familia.

Esta falta de planificación y escaso conocimiento de los múltiples beneficios que traen las herramientas del protocolo familiar y gobierno corporativo, junto con los conflictos que vayan surgiendo de la dinámica familiar, son las causas principales de rupturas familiares que luego sufren pérdidas financieras poniendo en riesgo su disolución. Dato que corrobora esta conclusión es que solo 12% alcanzan a una tercera generación.

La planificación y sucesión consciente es un aspecto clave para la continuidad de la empresa familiar. Siendo el pilar principal de la economía, es imprescindible que se trabaje en concreciones hacia cómo fortalecer las bases de la empresa familiar a través de mecanismos de gobierno y sus diferentes herramientas para que tanto la empresa como sus familias prosperen a través de las generaciones. Es aquí, donde el conocimiento psicoanalítico y las bondades jurídico-societarias toman una participación clave en la puesta

familias frente a la empresa familiar.

Para garantizar la continuidad de las empresas familiares ecuatorianas, es fundamental que se implementen procesos de traspasos intergeneracionales, a través de los protocolos familiares dinámicos y planes estratégicos de sucesión. Una dinámica familiar saludable es un gran recurso para construir una base sólida que pueda resolver conflictos, evolucionar y prosperar. La interrelación entre familia y empresa es constante, y sobretodo fundamental, que a través de prácticas de gobierno familiar se llegue al equilibrio entre la empresa, la familia empresaria y la familia.

De esta manera se aseguran la constante evolución como grupo familiar y empresarial minimizando el riesgo de desaparición.

Las empresas familiares en diferentes partes del mundo están expuestas a nuevos desafíos que hacen que los métodos tradicionales de gerenciamiento, gobierno y sucesión ya no sean los más adecuados y eficientes. Los cambios sociales, culturales, demográficos y tecnológicos están creando una perspectiva diferente entre la empresa familiar y sus miembros, incluidas las mujeres que están asumiendo de a poco, roles de liderazgo. De los resultados de este minucioso trabajo académico, se desprende un importante hecho sobre el rol de la mujer en las empresas familiares. Sólo un 34% de las empresas familiares ecuatorianas son dirigidas por mujeres. Por otro lado, la Encuesta Global de Empresas Familiares STEP 2019 encontró que sólo el 18% de sus encuestados - calificados como el principal accionista, que era más a menudo el CEO - eran mujeres.

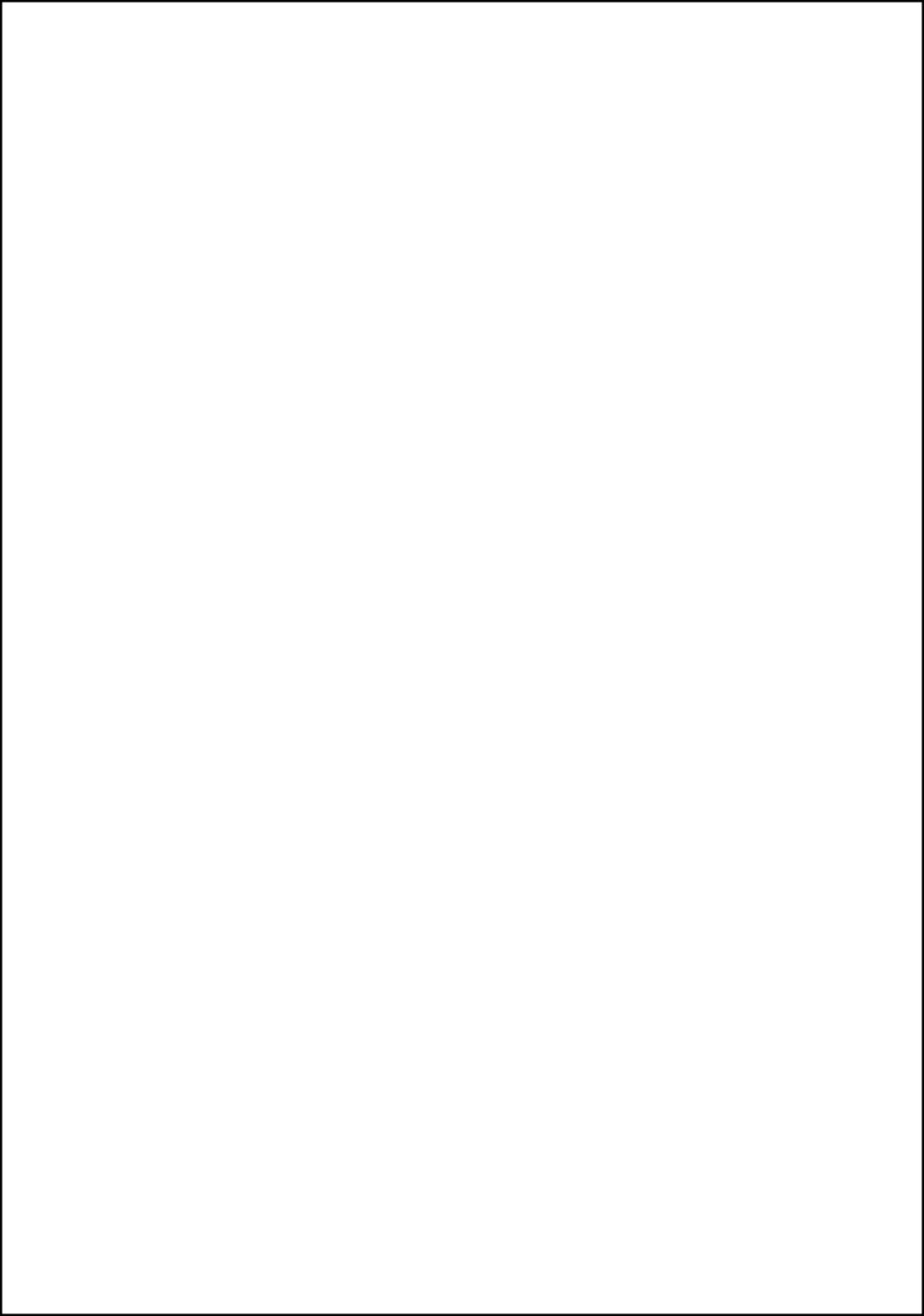
En los últimos años se han hecho múltiples estudios sobre PYMES que se están acercando a un cambio generacional en todo el mundo. Simultáneamente, las mujeres están cada vez más entrando en puestos de liderazgo, lo que sucede también en las empresas familiares. Sin embargo, las empresas familiares no se están moviendo tan rápido con los tiempos contemporáneos en términos de igualdad de género y oportunidades.

Los retos que enfrentan las familias empresarias hoy en día van más allá de la planificación patrimonial, las sofisticadas inversiones y/o la optimización impositiva. Quienes procuren asegurar su legado para las futuras generaciones deberían considerar la implementación de una dinámica familiar sólida y guiada, que supongan ser la piedra angular de todas las relaciones corporativas y familiares de cara a la empresa; y, que acompañe con fórmulas de resolución de conflictos ya sea que estos provengan tanto en la empresa como en la familia.

Es hora de volcar la mirada hacia la necesaria atención y focalización en el estudio de la dinámica familiar de la cual se compone el 90.8% de la masa corporativa nacional; a tomar verdadera conciencia sobre la definición de sus características y retos tanto exógenos como endógenos; a la socialización de la medular relevancia de los órganos y herramientas que significan reglas claras de gobierno, sucesión y resolución de controversias, para así contribuir a que la empresa familiar en un legado que trascienda.

Ma. Laura Musto
Head of Family Legacy|Global
mlmusto@vgvcorporate.com

Diego F. Amen
Director|Latam
damen@vivancoyvivanco.com



AGRADECIMIENTOS

El equipo que realizó esta investigación agradece a las instituciones y personas que fueron parte de este proyecto. De manera especial al Banco del Pacífico por el apoyo económico para el desarrollo de este estudio, como también a la Superintendencia de Compañías y Seguros quien aportó con la información estadística, y, al Instituto de Empresa Familiar de España quien colaboró con la metodología de estudio. Gracias a la Consultora Tendencia, por el levantamiento y procesamiento de la información del estudio de campo.

Un agradecimiento especial al Dr. Marcelo Andrade Cordero, quien fue el artífice para iniciar el proyecto y logró conectar a todos los actores para el desarrollo de este proyecto. Finalmente, gracias a la Unidad de Empresas Familiares, y el Centro de Investigación de la Universidad Espíritu Santo por su incondicional apoyo.

Introducción

Con el fin de fortalecer el vínculo entre la academia y la sociedad, la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) ha emprendido una serie de estudios de alto nivel para contribuir al desarrollo investigativo científico en diferentes campos de interés nacional y mundial. El presente análisis se desarrolla dentro de un importante proyecto en el campo de la gestión de empresas, donde la unidad de estudio es la empresa familiar, definida como una entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia. Su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad, control y conforme evoluciona, podrá adoptar una estructura diferente en función de su grado de profesionalización, formalización y apertura (Arreola, Niebla, y Ramírez, 2015).

Más detalladamente, las empresas familiares son una forma de propiedad muy extendida y representan un tercio y la mitad de las empresas públicas y privadas de los Estados Unidos y de todo el mundo, constituyéndose en una gran parte de la economía mundial. (La Porta, Lopez-de-salinas, y Shleifer, 1999; Shleifer y Vishny, 1986; Villalonga y Amit, 2009, 2010; Amit, Feldman y Villalonga, 2018). Según estimaciones alrededor del 35% de las empresas de la lista Fortune 500 son de propiedad familiar y al menos un tercio de estas son controladas por familias (Poza, 2007).

Un dato interesante es que, a lo largo de las últimas tres décadas, las empresas familiares han aportado con diferentes contribuciones basadas en determinadas teorías. Las empresas familiares según la teoría de los organismos, se distingue porque evidencia relaciones superpuestas entre propietarios y gerentes, lo que lleva a reducción en costos de agencia, pues es menor la necesidad de control sobre gerentes oportunistas (Williamson, 1981). Por su parte, Williamson (1996) le asigna ventajas en costos a negocios de carácter familiar al revisar la teoría de la economía de costos de transacción, ya que, poseen mejores flujos de comunicación, más confianza, menores costos de supervisión y consolidada toma de decisiones (Jorissen, Laveren, Martens, y Reheul, 2005).

Otros autores como La Porta, López-De-Silanes, y Shleifer (1999), documentan que un tercio de las empresas internacionales que cotizan en la bolsa están controladas por familias, además, se establece que el 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, mientras el 12% sobrevive hasta la tercera generación (Gam, Kang, Park, y Shin, 2020)

Además, las empresas familiares tienen un peso importante en la economía global, son consideradas la forma más omnipresente de organización empresarial a nivel mundial (De Massis, Di Minin y Frattini, 2015), entre el

70% y 90% del PIB mundial es aportado por este tipo de empresas, es por eso que se puede afirmar que son la espina dorsal de las economías de todos los países (Tapies, 2012). Esos datos no se alejan de la realidad ecuatoriana, donde el 90.8% de las empresas del país son familiares, lo que podría llevar a decir, que miembros de la familia del fundador o el mismo fundador, continúan en la administración, control o gestión de la firma.

No se debe dejar de lado también factores como las creencias, los valores y los procesos psicológicos de los miembros, que son influyentes en la empresa y se ha demostrado que estos desempeñan un papel muy importante (por ejemplo, Aguinis y Glavas 2012; Ravasi y Phillips 2011). Esas creencias representan una fuente de coherencia y estabilidad para una organización (Albert y Whetten, 1985) y respaldan el comportamiento empresarial que trata de mejorar el bienestar y la satisfacción de los interesados debido al valor intrínseco de sus intereses (Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez, y Martín-Santana, 2018).

También, el mayor reto al que se someten las empresas familiares en el país es lograr la sostenibilidad y mantenerse en el tiempo. Para lo cual, Román (2009) menciona cuan necesario es encauzar los esfuerzos de las empresas hacia el desarrollo de nuevos productos, servicios, técnicas de producción, incrementar los emprendimientos, innovar las líneas de negocios con nuevos estándares de referencia mundial; para así, lograr una interacción sostenible entre empresa y sociedad.

En este sentido, la UEES, mediante su Centro de Investigaciones (CIN), la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares, la Institución de Empresas Familiares de España, el Banco del Pacífico y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (a través de auspicios interinstitucionales), llevan a cabo el estudio del tejido empresarial relacionado a las empresas familiares, el cual se ha denominado: “La Empresa Familiar en el Ecuador”.

Estructura del documento y hallazgos relevantes

Este policy report se esquematiza en cuatro secciones principales. En la primera sección denominada “*La Empresa Familiar en Ecuador*”, abordamos algunas estimaciones relevantes del caso ecuatoriano sobre la contribución de la empresa familiar en las principales variables macroeconómicas como el valor agregado bruto (VAB) y el empleo en el año 2017. Para realizar este cálculo, hemos obtenidos datos del registro de empresas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS), institución supervisora de las empresas en Ecuador, para una muestra de 57.752 empresas familiares.

Dentro de los principales hallazgos obtenidos en esta sección se encuentran que, en el año 2017, las empresas familiares representan el

91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana. Nuestros cálculos también revelan que el aporte de las empresas familiares al VAB de la economía ecuatoriana es de aproximadamente del 40%. Así mismo, las empresas familiares aportan con más del 90% en cuanto a cantidad de empleados. Esto confirma la premisa de que las empresas familiares son la columna vertebral de la economía de un país.

Además, obtuvimos cálculos a nivel provincial y sectorial. Estos hallazgos confirman que la mayor cantidad del aporte al VAB está en las provincias de Guayas y Pichincha. Aunque Guayas tiene más cantidad de empresas familiares que Pichincha, el aporte en el VAB de Pichincha es mayor que el de Guayas. A nivel sectorial la industria manufacturera es la que tiene mayor aporte al VAB total de la economía. Sin embargo, el sector que tiene mayor participación de las empresas familiares es el de comercio. En general, el aporte a la producción total en la economía por sectores destaca en los sectores de comercio, manufactura, recursos naturales, construcción y transporte. Estos sectores son los que más destacan en inversión extranjera como en las empresas que más se vinculan con otras empresas de alto crecimiento y desarrollo. Esto implica que las empresas familiares tienen un rol importante en la economía.

Dentro de la segunda sección denominada “*Radiografía de la empresa familiar ecuatoriana*”, hemos tomando como referencia la metodología y la encuesta usada por el Instituto de Empresas Familiares de España, y presentamos estadísticas descriptivas respecto a una muestra inicial de 544 empresas familiares, muestra que logró ser mejorada de forma importante en una etapa posterior, logrando realizar 641 entrevistas dentro de las 6 ciudades principales del país.

Este ejercicio representa un aporte importante, pues los estudios realizados sobre empresas familiares en el país parten de información secundaria, es decir, no se habían usado técnicas de recolección de información primaria como en el presente trabajo, que, además, aborda el estudio de las empresas familiares de forma más específica e integral, formalizando una metodología particular para el análisis de las empresas en el país y la región.

Los hallazgos que más destacan en esta sección muestran que en el caso ecuatoriano la mayor parte (94,9%) de las empresas familiares entrevistadas se encuentran en el sector de las MIPYMES, y con una trayectoria de alrededor de 20 años. Respecto al administrador de la empresa solamente el 34,9% de los administradores de las empresas eran mujeres; el 25,9% tenía entre uno a cinco años en el cargo y el 76,8% era parte de la familia propietaria de la empresa.

En lo relacionado a la gestión empresarial, se observó que la mayoría (58%) no cuenta con un Plan Estratégico de la empresa; solamente el 11,9% de las empresas realizan ventas a mercados diferentes al nacional, las mismas que tienen como mercados objetivo de sus exportaciones en su gran mayoría a Estados Unidos, Colombia, Perú, España e Italia; introduciendo principalmente nuevos productos (bienes o servicios) o productos mejorados significativamente. En el cuestionario destacan que el 72,9% de empresas son propiedad de la primera generación, del total de ellas el 83,9% es dirigida por la misma generación; el 13,9% son propiedad de la primera y segunda generación, de este total el 56,2% las dirigen ambas generaciones; y el 9,7% son propiedad de la segunda generación siendo de este total la mayoría dirigidas por la misma generación. La mayor parte de las empresas familiares únicamente cuentan con órganos de gobierno convencionales: Junta de Accionistas (97,3%), Directorio (55,9%) y Equipo Directivo (37,9%); en tanto con Consejo Familiar y Asamblea Familiar solo cuentan el 22,2% y 12% respectivamente.

La participación de mujeres dentro de órganos de gobierno ocurre en la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar, que son los que menos desarrollados están en el ámbito nacional, evidenciándose la limitación de la mujer en los roles directivos. En los órganos de gobierno tradicionales su participación es menor al 40%.

Respecto a las reglas y protocolos familiares el 12,9% de empresas cuentan con este documento y el 87,1% no cuenta con el mismo, de este último grupo destacan que el 54,6% no tiene un protocolo familiar porque no lo considera necesario. Cabe señalar que aproximadamente el 13% de los entrevistados no tienen conocimiento de lo que se trata este documento. Del total empresas que cuentan con protocolo familiar, el 32,4% lo tiene hace más de 10 años y el 60,2% lo revisa anualmente. El grupo que no tiene protocolo familiar, considera que las normas de mayor importancia que se deberían incluir en este son: normas de redistribución económica, normas para la sucesión de la empresa y para la gestión de conflictos familiares.

De lo relacionado a la sucesión el 85% no cuenta con un plan de sucesión por escrito, únicamente el 9,4% posee dicho documento; pero al preguntar por los criterios para elegir al sucesor el 66,3% no los tiene, en tanto el 33,5% sí y destacan entre estos la experiencia profesional dentro de la empresa, formación académica (específicamente universitaria) y que debe ser propietario o familiar de los propietarios. El traspaso de las acciones a los descendientes está dividido mientras un 38,8% no tiene planes de hacerlo, el 38,5% lo haría vía herencia y un 18,1% por donaciones. Solamente el 24,8% de los entrevistados afirman tener límites en la transmisión de acciones, mientras el 73,2% no lo tiene.

La valoración de acciones en las empresas familiares no la han determinado el 81,9%, los que sí lo tienen han decidido hacerlo en función del valor contable. Mencionaron adicionalmente que la reducción del porcentaje de Impuesto a la renta, la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta y la reducción del Impuesto a la Salida de Divisas fueron los tres beneficios tributarios que consideran necesarios para mejorar el desarrollo económico de la empresa.

La percepción sobre si le favorece o no a las empresas ser de carácter familiar, se encuentra en su mayoría (84,7%) de acuerdo a que es favorable caracterizarse como empresa familiar, señalando la confianza entre los miembros de la familia, autonomía en toma de decisiones y la facilidad de llegar a acuerdos como sus principales razones; una minoría (14,8%) considera que le perjudica, indicando entre las principales razones las limitaciones económicas (falta de liquidez o de capital), los desacuerdos familiares en la toma de decisiones de la empresa, y los conflictos o roces familiares; y el 1,2% le es indiferente esta característica. Las empresas familiares están de acuerdo en el 53,4% de responder de manera activa a las iniciativas de la competencia, y por ganarle a la competencia el 38,2% está de acuerdo en introducir nuevos productos o mejorar la tecnología y gestión de estos procesos.

Luego de analizar los principales resultados, en la tercera sección se detalla la metodología utilizada para alcanzar los distintos resultados presentados a lo largo de este estudio. Finalmente, en la cuarta y última sección planteamos algunas conclusiones y recomendaciones finales derivadas de este estudio.

1.

***La Empresa Familiar
en Ecuador***

1.1. Análisis macroeconómico de las empresas familiares en Ecuador

El primer desafío dentro de los estudios de empresas familiares es encontrar una definición operativa sobre qué es una empresa familiar. Dentro de la literatura existe una amplia variedad de definiciones operativas de empresa familiar, condicionadas tanto por los objetivos de la investigación como por la disponibilidad y características de los datos manejados. Pero en general, no existe un concepto único para definir a las empresas familiares. Principalmente la literatura concuerda en criterios como la estructura de propiedad y la participación de familiares en la administración de la empresa. Por ejemplo, Jaskiewicz et al (2015) mencionan que la empresa familiar es la empresa en la cual en forma significativa los derechos a voto o propiedad están controlados por un miembro o miembros de una única familia. Similar definición se puede encontrar en otros trabajos en los que una empresa familiar es aquella que se basa en el control de los derechos de propiedad o derechos de voto y de tener la mayoría de la propiedad (Evert et al., 2016).

Para el año 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) de Bruselas y el directorio del Family Business Network (FBN) de Milán, establecieron cuatro condiciones que deben cumplir las empresas familiares. Primero, que la mayoría de los votos (representados por acciones) deben ser de propiedad de una sola persona o de una familia. Segundo, la mayor cantidad de votos pueden ser directos o indirectos. Tercero, al menos un representante de familia debe participar en la gestión o gobierno de la empresa. Y cuarto, el adquirente o fundador de la compañía debe poseer al menos el 20% del derecho a voto (en el caso de que la empresa cotice en bolsa).

La definición que se emplea en este estudio para reconocer a una empresa como familiar se la toma del trabajo hecho por Casillas et al. (2015), que a su vez se basa en trabajos previos de otros autores.¹ Se identifica a las empresas familiares en las diferentes categorías de tamaños y se trabaja en dos niveles: en primer lugar a las pequeñas, medianas y grandes empresas y en segundo lugar a las microempresas.

Para clasificar a las empresas se consideran:

1) *Criterio de propiedad*

En el caso de estructura de propiedad se considera la participación que tienen las personas físicas en las acciones (los accionistas deberán participar en 5% de forma individual o 20% con la familia, hasta de segundo grado). Existen diversos niveles de dispersión en la estructura y por esto se han elaborado criterios dependiendo de la dispersión.

¹Trabajos como los de Rojo-Ramírez., 2021; López y Diéguez, 2015

2) Criterio de gobierno (participación de familiares en el órgano administrativo)

Los criterios de la participación de los accionistas en los órganos de gobierno varían según el tipo de dispersión de la estructura; en ciertos casos la participación debe ser de 50%, en otros del 20%. A continuación, en la se resumen los dos criterios descritos anteriormente, pero según la dispersión de la estructura.²

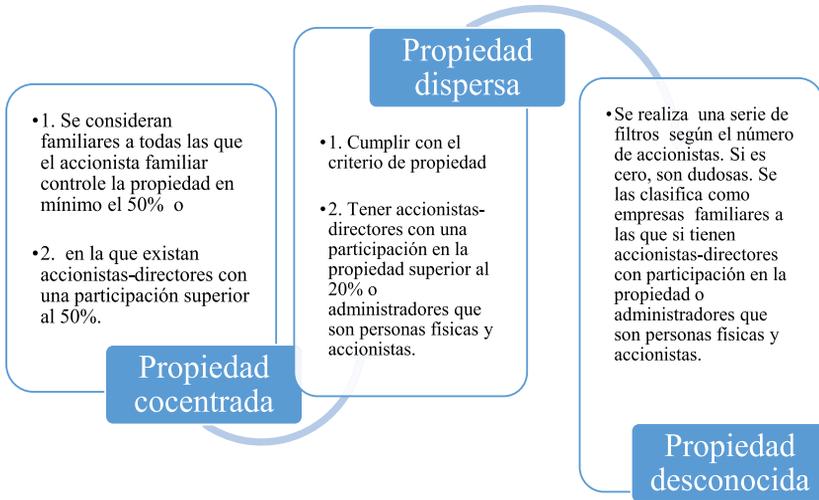


Figura 1. Criterios para la determinación de empresas familiares.

Fuente: La empresa familiar en España (Casillas et al., 2015).

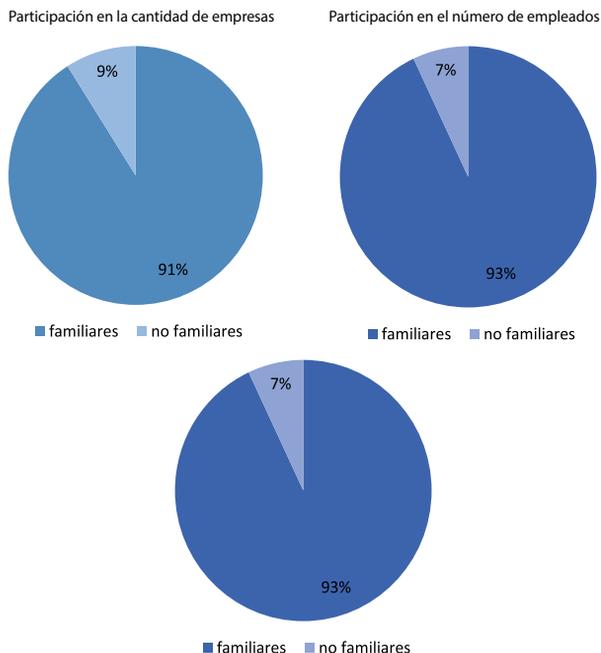
Elaborado: Los autores.

Una vez identificados los criterios con los que definiremos a las empresas familiares ecuatorianas para este estudio, nos proponemos analizar la demografía de las empresas familiares ecuatorianas, además de diferentes indicadores sobre el tamaño, distribución geográfica y peso en las principales variables macroeconómicas de las empresas familiares, VAB y empleo que generan, etc., permitiendo de esta manera su comparación con el resto de empresas no familiares, así como su evolución temporal en el periodo analizado.

²Se consideran dudosas a aquellas empresas con propiedad dispersa que cumplen con el criterio de propiedad, pero no de gobierno.

1.1.1 Demografía de las empresas familiares en Ecuador

En primer lugar, el objetivo de esta subsección es brindar un contexto objetivo de la demografía de las empresas familiares ecuatorianas.



Para ello, en la Figura 2 calculamos el aporte en cuanto al número de empresas y cantidad de empleados de las empresas familiares. En el año 2017, de las 63.520 empresas que presentaron balances a la SCVS, 57.752 eran familiares. Es decir, las empresas familiares representan el 91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana. Así mismo, de un total de 1'872.486 empleados contratados en el sector privado, 1'750.649 forman parte de una empresa familiar. En la Figura 2 además se observa que las empresas familiares aportan con más del 90% en número de empresas y cantidad de empleados. Es importante recalcar que la participación en puestos de trabajo es incluso mayor que la participación en número de empresas. Por esto, se han encontrado en estudios como el de Lee (2006) que menciona que una de las principales razones de la importancia de las empresas familiares es que generan más oportunidades de trabajo, lo cual aporta al crecimiento de la economía.

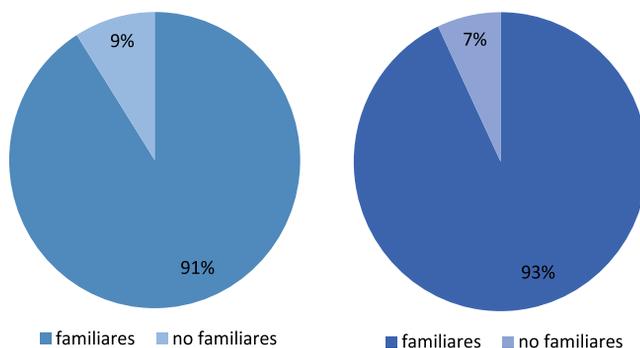


Figura 2. Análisis comparativo de la cantidad empresas y el número de empleados.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador
Elaborado: Los autores.

También evidenciamos la distribución de las empresas familiares es bastante extensa en los diferentes sectores³ y provincias. Sin embargo, son más dispersas en el caso de sectores comparado con la ubicación geográfica. Debido a esto, la Tabla 1 está distribuida como la participación de las empresas familiares de cada provincia en los sectores. Es decir, el 26% de las empresas familiares del Guayas son del sector comercio al por mayor y menor y así sucesivamente. La mayoría de las empresas familiares se encuentran ubicadas en Guayas y Pichincha. Esto se relaciona con el hecho de que la mayor cantidad de empresas familiares son del sector comercial, pues Guayaquil y Quito son ciudades donde la actividad comercial es más intensiva comparado con otras ciudades. Luego del sector comercial está el sector de construcción y servicios inmobiliarios que en ciertas provincias incluso se ubica en primer lugar de concentración de empresas familiares. Por ejemplo, en Manabí y Loja este es el sector con mayor participación de empresas familiares.

³El sector de construcción (F) se unió con el de servicios inmobiliarios (L). El sector de recursos naturales es la unión de Agricultura, ganadería y pesca (A), explotación de minas y canteras (B), suministro de electricidad (D), y suministro de agua (E).

Tabla 1. Participación de empresas familiares en cada sector por provincia

Sectores	Provincias							
	Guayas	Pichincha	Azuay	Manabí	El oro	Tungurahua	Loja	Otras provincias
Comercio al por mayor y menor	26%	25%	27%	17%	22%	27%	14%	15%
Construcción y servicios inmobiliarios	23%	11%	10%	27%	11%	7%	22%	18%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11%	17%	8%	6%	4%	3%	11%	5%
Recursos Naturales	10%	5%	5%	12%	37%	4%	7%	11%
Industrias manufactureras	8%	9%	11%	7%	4%	15%	7%	6%
Transporte y almacenamiento	6%	8%	16%	14%	12%	19%	17%	27%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4%	9%	8%	6%	4%	14%	8%	9%
Otros sectores	11%	16%	15%	10%	6%	11%	14%	9%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

Elaborado: Los autores.

1.1.2. Aportación económica de las empresas familiares

Estimar el aporte relativo que tienen las empresas familiares en la economía ecuatoriana es uno de los principales objetivos de este estudio. Para ello, calculamos el VAB aportado por las empresas familiares ecuatorianas. El VAB mide la producción de un sector económico o de toda la economía, sin tomar en cuenta valor del consumo intermedio. Debido a que ésta es una medida de contribución al producto interno bruto de un país, en este estudio se calcula este valor para analizar cómo la producción de las empresas familiares participa en la dinamización de la economía ecuatoriana.

Luego de calcular el VAB de las empresas familiares, se procede a calcular su aporte al VAB de la economía.

En la Figura 3 se observa que las empresas familiares aportan en un 40% al valor agregado bruto de la economía ecuatoriana (medida calculada por el Banco Central del Ecuador). El VAB calculado por el Banco Central del Ecuador (BCE) es una medida macroeconómica que usa una metodología diferente a la que se usó en este estudio. Debido a eso hay un desfase en el

cálculo total.⁵ Lo que es importante recalcar es que las empresas familiares aportan con el 89% del 45% que aportan al VAB total de la economía. Mientras que las no familiares solo aportan con el 11%.

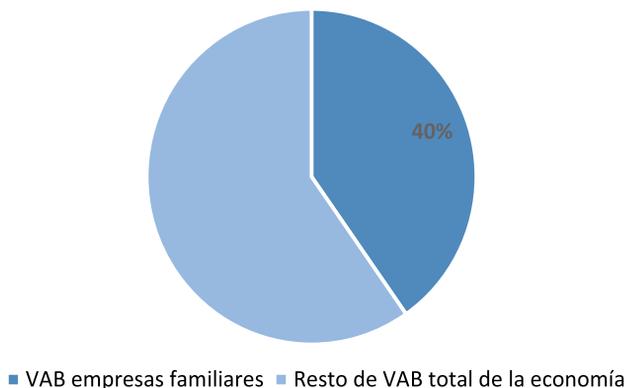


Figura 3. Aporte de las empresas familiares al VAB
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, y Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Los autores.

En cuanto al aporte en el valor de la producción de la economía por ubicación geográfica, como se describió en la sección anterior, se puede observar en la Figura 4 que la mayor cantidad de aporte está en las provincias de Guayas y Pichincha. Es importante mencionar que, como se mostró en la Tabla 1, a pesar de que Guayas tiene más cantidad de empresas familiares que Pichincha, el aporte en el VAB de Pichincha es mayor que el del Guayas. Esto puede ser debido a que ambas provincias tienen mayor cantidad de empresas comerciales. Sin embargo, Pichincha en comparación con Guayas tiene más empresas familiares en los sectores actividades profesionales, científicas y técnicas, y actividades de servicio, administración y apoyo.

⁵ El VAB total calculado microeconómicamente con la metodología de Barbera y Moores (2013) es el 45% del VAB calculado por el BCE.

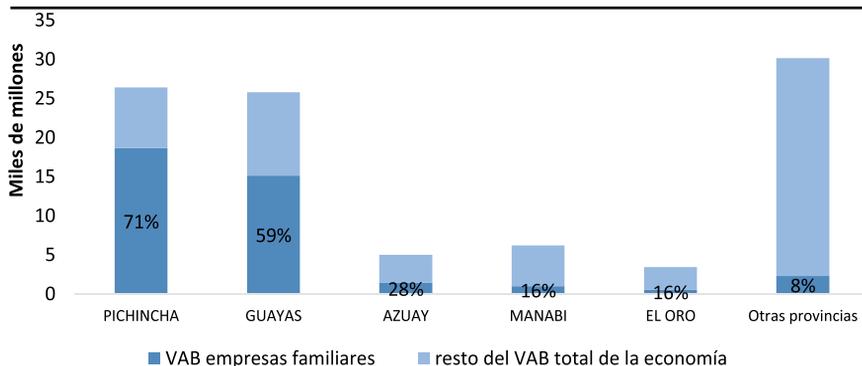


Figura 4. Aporte de las empresas familiares por provincia

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, y Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Los autores.

En la Figura 5 se observa que la industria manufacturera es la que tiene mayor aporte al VAB total de la economía. Sin embargo, el sector que tiene mayor participación de las empresas familiares es el de comercio. En general, en el aporte a la producción total en la economía destacan los sectores de comercio, manufactura, recursos naturales, construcción y transporte. Estos sectores son los que más destacan en inversión extranjera, empresas de alto crecimiento, desarrollo. Esto implica que las empresas familiares tienen un rol importante en la economía.

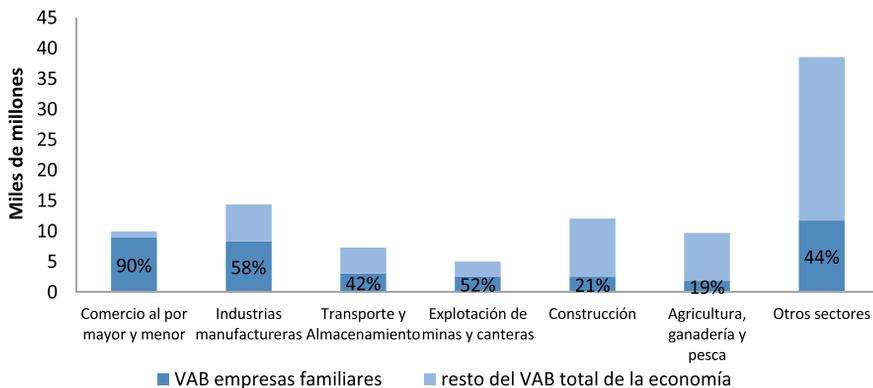


Figura 5. Aporte de las empresas familiares por sector

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, y Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Los autores.

2.

Radiografía de la empresa familiar ecuatoriana

2. Radiografía de la empresa familiar ecuatoriana

Profundizar en el análisis de múltiples factores que intervienen en la realidad de la empresa familiar en Ecuador resulta un ejercicio fundamental para conocer y proponer mecanismos que ayuden a promover el crecimiento del tejido económico ecuatoriano. Con el fin de conocer esta realidad, hemos adoptado un cuestionario, que, desde nuestra perspectiva, recoge los aspectos más importantes de la empresa familiar ecuatoriana. Dentro de este cuestionario se visibilizan las fortalezas y los posibles obstáculos que enfrentan las empresas familiares ecuatorianas.

La investigación definió un ambicioso esquema de obtención de la data vía entrevistas, conformadas por un formulario validado que contiene 59 preguntas estructuradas con un sistema mixto de preguntas abiertas y cerradas; con una muestra inicial de 544 entrevistas a realizar, dando un error de 4,2%, lo que logró ser mejorado de forma importante en una etapa posterior, logrando realizar 641 entrevistas con un error de 3,9%, distribuido en las 6 ciudades principales del país.

2.1. Perfil de la empresa familiar

2.1.1. Planteamiento empresarial

Se inicia con la presentación de datos generales respecto a la representatividad de las empresas familiares que permite entender la estructura del lugar de estudio para esta investigación desarrollada en Ecuador.

Tabla 2. Clasificación de empresas familiares y no familiares por su tamaño a nivel nacional.

Tamaño de la Empresa	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Grande	2.620	68,6%	1.200	31,4%
Mediana	7.803	83,6%	1.531	16,4%
Pequeña	19.729	85,3%	3.402	14,7%
Microempresa	28.748	89,1%	3.503	10,9%
Total	58.900	85,9%	9.636	14,1%

Nota: El criterio de clasificación de las empresas familiares y no familiares por su tamaño fue recuperado de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS) con corte a abril del 2018. Adaptado de Camino-Mogro & Bermudez-Barreuzeta (2018).

El tamaño de la empresa también puede influir en las ventajas de información de las empresas familiares; la cual puede debilitarse a medida que crece su tamaño (Chu, 2011). Dicho problema no lo adolecen las empresas pequeñas,

lo que se traduce en menor costo de agencia y elevados activos familiares (Dyer, 2006), también es probable que aprovechen más eficientemente las ventajas potenciales de la propiedad familiar (Poza, 2007; Chu, 2011). La tabla 1 muestra la composición de la totalidad de empresas del Ecuador, en donde se evidencia que el 85,9% de las empresas son familiares según datos tomados de la Superintendencia de Compañías en el estudio de Camino-Mogro y Bermudez-Barrezueta (2018) y solo el 14,1% no lo son; la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares y representan el 89,1% y 85,3% del total de cada grupo.

Tabla 3. *Distribución de empresas familiares y no familiares por provincia.*

Provincia	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Guayas	25.979	89,7%	2.983	10,3%
Pichincha	18.639	86,7%	2.866	13,3%
Manabí	2.640	87,8%	368	12,2%
Azuay	2.536	80,2%	628	19,8%
El Oro	1.742	85,1%	306	14,9%
Otras	7.364	74,8%	2.485	25,2%
Total	58.900	85,9%	9.636	14,1%

Nota: *Clasificación de la Empresas Familiares y No Familiares según las provincias de mayor representatividad a nivel nacional.*

Fuente: *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS) hasta abril del 2018.*

La Tabla 2 muestra la distribución de empresas familiares y no familiares por provincia y su porcentaje en relación al total, donde Guayas y Pichincha son las provincias que albergan el 75% aproximadamente del total de empresas familiares del país.

Por lo tanto, los datos presentados en las tablas anteriores evidencian la gran magnitud de presencia de las empresas familiares en el esquema de composición empresarial nacional. De ahí que, los investigadores hayan sugerido volcar la tarea investigativa de la academia a lo relacionado con las empresas familiares, por el predominio que en la mayoría de naciones ejercen estas empresas en el panorama económico (Sharma, 2004).

Sin embargo, encasillar una empresa en el grupo familiar o fuera de este ha sido una tarea que ha llevado gran cantidad de tiempo para poder definirse y que en la actualidad si bien las bases teóricas para definir una empresa familiar son más consolidadas, por el hecho de ser un tema social siempre será discutido, lo que Wortman (1994) simplifica en su frase “nadie sabe realmente cómo es todo el campo o cuáles son o deberían ser sus límites” (p.4).

Con el objetivo de conocer el tamaño de la empresa familia ecuatoriana en la Figura 6 se muestra la distribución por tamaño de las empresas entrevistadas, en donde evidenciamos que el 47,0% de estas son microempresas, el 34,2% pequeñas empresas, el 13,7% medianas, y el 5,1% son empresas grandes. Este hallazgo destaca la importancia de las microempresas dentro del tejido económico del país, debido a que aproximadamente la mitad de microempresas familiares dan un peso importante a la economía ecuatoriana.

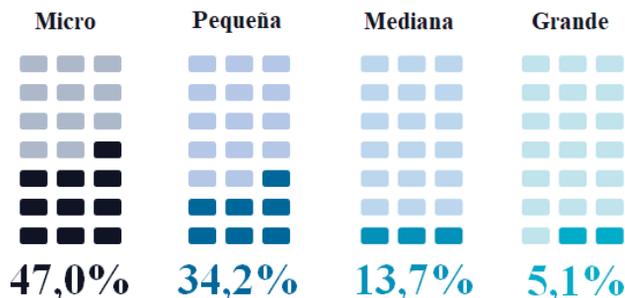


Figura 6. Tamaño de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Posteriormente en la Figura 7 se observa el número de empleados que tienen las empresas familiares ecuatorianas, en donde aproximadamente el 47,3% mencionó tener de uno a nueve empleados, el 35,9% de 10 a 49; y el 10,9% de 50 a 199 empleados.

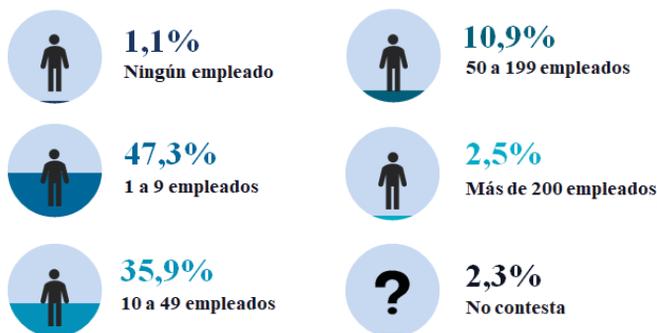


Figura 7. Número de empleados.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Por otro lado, la figura 8 muestra el año en que se fundó el negocio que dio origen a la empresa, en donde el 61,5% lo hizo entre los años 2000 – 2019, el 29,2% entre 1980 – 1999, y el 6,6% entre 1960 – 1979, entre los más representativos. Este hallazgo indica que, durante el nuevo milenio, las

oportunidades de emprendimiento y asociatividad empresarial familiar han sido extensas. Sin embargo durante la el periodo 1980-1999 también se evidencia un significativo número de empresas que hasta el día de hoy siguen en actividad comercial.

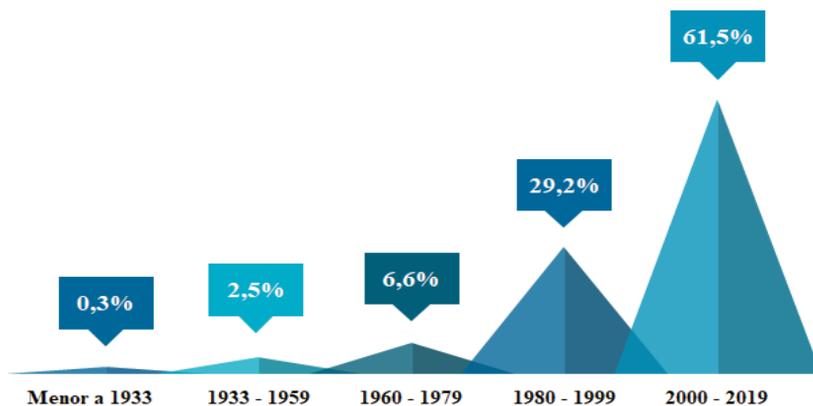


Figura 8. Año en el que se fundó el negocio.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la figura 9 se evidencia la distribución de ventas por tipo de mercado, en donde el 88,1% de las empresas lo hacen solo a nivel nacional, el 4,2% a nivel nacional e internacional, y el 3,4% a nivel nacional, internacional, y CAN (Colombia, Perú y Bolivia), siendo los más significativos. Resultados que corroboran el análisis de Gallo y Pont (1996) de la resistencia por parte de las empresas familiares a la expansión internacional. Los proyectos de internacionalización son masivos en capital, de alta incertidumbre y naturaleza arriesgada, lo que lleva a riesgos financieros y de reputación. Por esto, las empresas familiares son adversas a la arriesgada ruta de internacionalización basada en consideraciones económicas y no económicas que van de la mano con la teoría de agencia y la perspectiva de la riqueza socioemocional (Ray, Mondal, y Ramachandran, 2017).

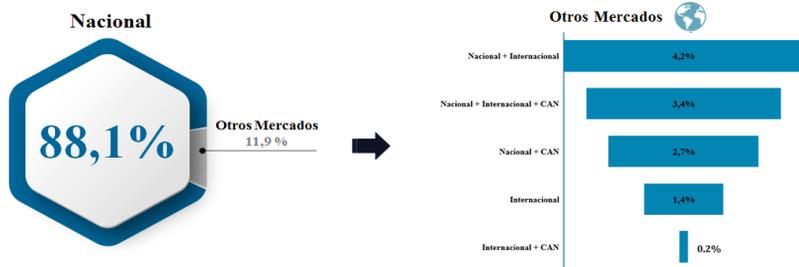


Figura 9. Porcentaje de los mercados en donde facturan las empresas familiares.
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

La literatura también identifica que las empresas familiares prefieren elegir regiones que estén culturalmente próximas. En la figura 10, se observa los países a los que las empresas familiares realizan exportaciones, en donde, el 42,1% de las empresas exporta a Estados Unidos, el 30,3% a Colombia, el 28,9% a Perú y el 26,3% a España, entre los países más representativos. Según Morkovina et al. (2018) el papel de la diversificación de los territorios de exportación puede ser una fuente potencial de desarrollo para el segmento de las PYMES. El apoyo a exportaciones de empresas familiares estará limitado por el tamaño de la empresa, la demanda de los productos que se ofrezcan y su potencial en innovación (Petru, Tomásková y Krošláková, 2019).

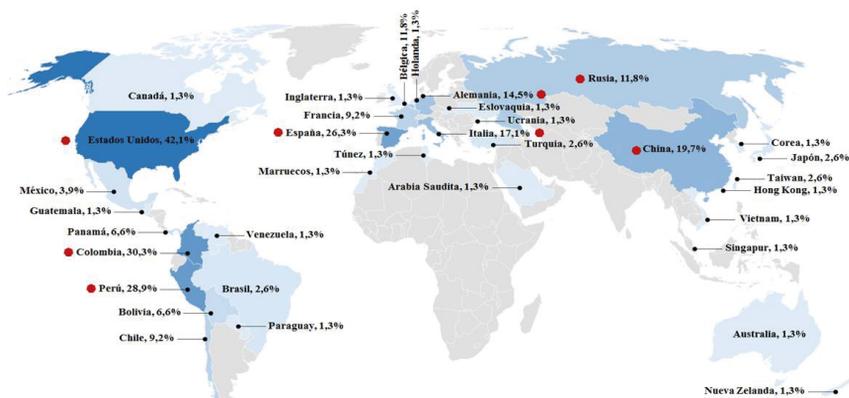


Figura 10. Países a los que las empresas familiares realizan exportaciones.
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la literatura sobre negocios internacionales, no existe un consenso sobre la forma en la que llevan a cabo su internacionalización las empresas familiares (Herrera-Echeverri et., al 2016). La figura 11 evidencia la forma en que se efectúa la gestión internacional de la empresa, en donde, el 100% lo hace a través de exportación, el 25,0% con alianzas estratégicas, y el 18,4%

mediante inversión directa. Pero el hecho de que una empresa exporte no significa del todo que haya tomado la decisión firme de internacionalizarse, sino que puede ser una decisión esporádica por determinado pedido. Las alianzas (con empresas locales como accionistas) permiten un beneficio en las exportaciones gracias a la información disponible sobre mercados internacionales, con lo que se reduce la incertidumbre respecto a este proceso. La investigación previa sugiere mayor probabilidad de expansión internacional cuando los directivos no son miembros de la generación fundadora (Fernández y Nieto, 2005).

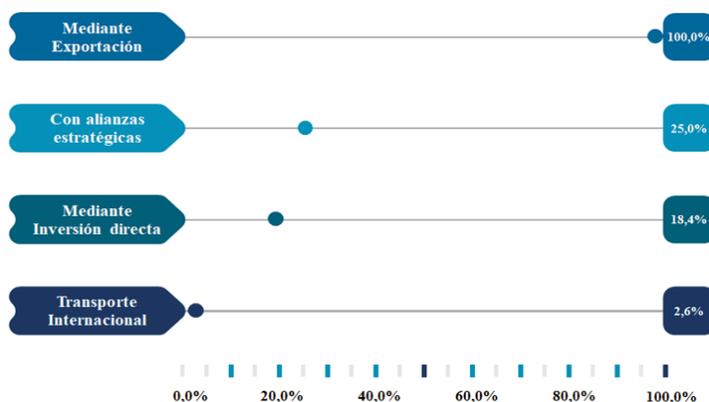


Figura 11. Entrevistados que mencionaron la forma o formas en que se efectúa la gestión internacional de su empresa.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Las decisiones de gestión relacionadas al incremento de las inversiones en I+D para las empresas familiares tienen un comportamiento conservador evitando estas decisiones estratégicas, siempre y cuando su rendimiento no caiga por debajo de la rentabilidad objetivo, en este caso si adoptan el incremento en inversiones en I+D (Kotlar, Fang, De Massis y Frattini, 2014). En la figura 12, con respecto a que, para estar por delante de la competencia, la empresa introduce nuevos productos o servicios, herramientas tecnológicas y de gestión, el 38,2% dijo estar de acuerdo, el 33,5% en desacuerdo, el 22,9% totalmente de acuerdo, y el 5,0% totalmente desacuerdo.

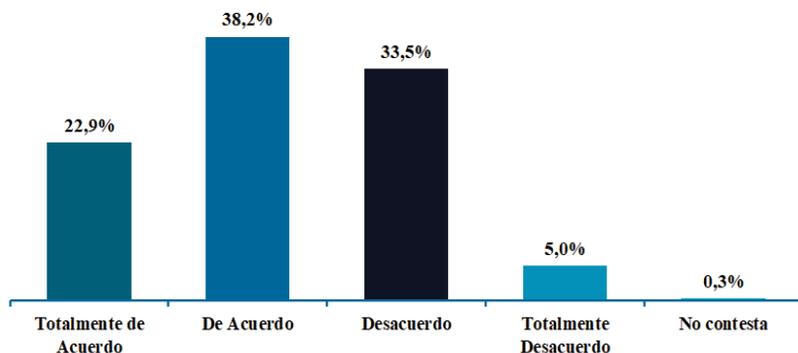


Figura 12. Porcentaje de entrevistados que mencionaron que para estar por delante de la competencia su empresa introduce nuevos productos o servicios, herramientas tecnológicas y de gestión.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la figura 13 se evidencia la antigüedad del administrador en la empresa, en donde, el 29,3% mencionó tener entre seis a diez años en el cargo, el 25,9% entre uno a cinco años, y el 18,4% entre 11 a 15 años. Con respecto al tamaño (resultados no mostrados en el documento) encontramos que 47,0% que son microempresas, el 31,9% tiene entre uno a cinco años de antigüedad en el cargo, y el 30,6% entre seis a diez años. Del total de las empresas pequeñas, el 30,1% tiene entre seis a diez años en el cargo, y el 23,3% entre uno a cinco años.

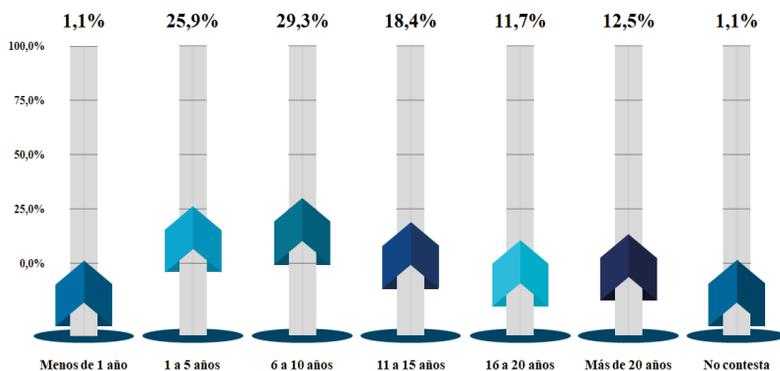


Figura 13. Tiempo de antigüedad que tiene el administrador en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.2. Gobierno Corporativo y participación familiar

Gobierno Corporativo se define como “un sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa” (Quintana, 2012). Por lo tanto, el objetivo de este apartado es caracterizar la figura del CEO y de los diferentes órganos de gobierno de las empresas familiares ecuatorianas. Para ello, nos fundamentamos en algunos indicadores de gran relevancia.

Por ejemplo, se conoce que los fundadores de las empresas familiares tienen una posición influyente, larga permanencia en el cargo y centralidad tanto en su empresa como en su familia, por lo que, ejercen una influencia en la cultura y desempeño empresarial (Sharma, 2004). Varios estudios (Anderson Mansi y Reeb, 2003) revelan un papel positivo del fundador en el desempeño de la empresa tanto en medidas de rentabilidad, rendimiento de mercado y costo de financiamiento de la deuda de las empresas familiares (Sharma, 2004). Los miembros de la segunda generación suelen estar menos vinculados a la empresa o ser menos competentes en ella (Villalonga y Amit, 2006). La figura 14 muestra la generación que es propietaria de la empresa, en donde el 72,9% mencionó que es la primera generación, el 13,9% la primera y segunda generación, y el 9,7% la segunda generación, siendo los más significativos. Un dato importante en este apartado es la presencia de una minoría que muestra que la tercera y cuarta generación son propietarios de la empresa.

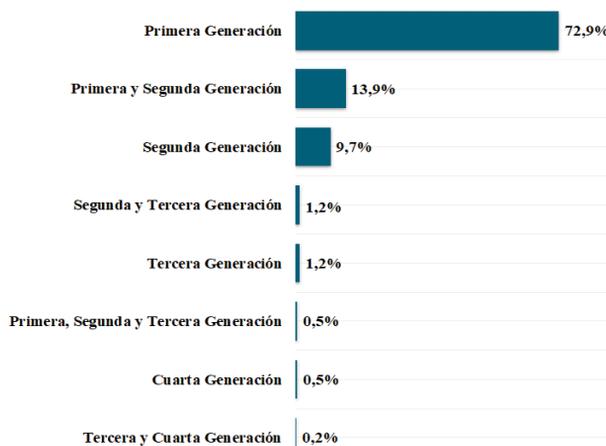


Figura 14. Generación propietaria de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

La dirección de las empresas familiares es relacionada con la teoría

de riqueza socioemocional que aborda la forma en que las aspiraciones no financieras impulsan las decisiones estratégicas, Davis y Harveston (2001) sostiene que la presencia de un director general fundador permite a la empresa perseguir sus actuales aspiraciones relacionadas a la riqueza socioemocional, por su parte las intenciones de perseguir aspiraciones futuras de la riqueza socioemocional a través de la participación de los miembros de la familia aparece cuando la dirección es transmitida a las generaciones futuras. En la figura 15 se evidencia la generación que dirige la empresa, en donde el 64,0% indicó que la dirige la primera generación, el 17,0% la primera y segunda generación, y el 14,8% la segunda generación.

Resultados no mostrados en el documento evidencian que del 72,9% de la primera generación que es propietaria de la empresa, en un 83,9% la dirige la primera generación, en un 11,3% la primera y segunda generación, y en un 4,7% la segunda generación. Del 13,9% que corresponde a la primera y segunda generación que es propietaria de la empresa, en un 56,2% la dirige la primera y segunda generación, en un 28,1% la segunda generación y en un 13,5% la primera generación. Y del 9,7% de la segunda generación que es propietaria de la empresa, en un 75,8% la dirige la segunda generación, en un 9,7% la primera y segunda generación, y en un 8,1% la primera generación, entre los más representativos.

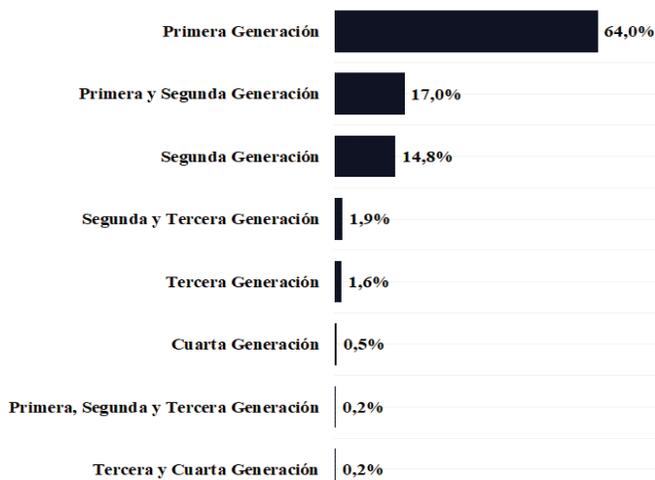


Figura 15. Generación que dirige la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

La literatura describe a las juntas directivas como fuente de competitividad y esencial contribuyente a la creación de valor de la empresa, esto lo logran a través de las capacidades y recursos propios de los directores con potencial de brindar ventajas competitivas a las empresas familiares (Arzubiaga,

Iturralde, Maseda y Kotlar, 2018). En la figura 16 se observa la existencia de órganos de gobierno en la empresa, en donde, el 97,3% mencionó tener Junta de Accionistas, el 55,9% posee Directorio, el 37,9% Equipo Directivo, el 22,2% Consejo Familiar, el 19,2% Comité Gerencial, el 12,0% tiene Asamblea Familiar, y el 7,2% dijo tener Comité Directivo.

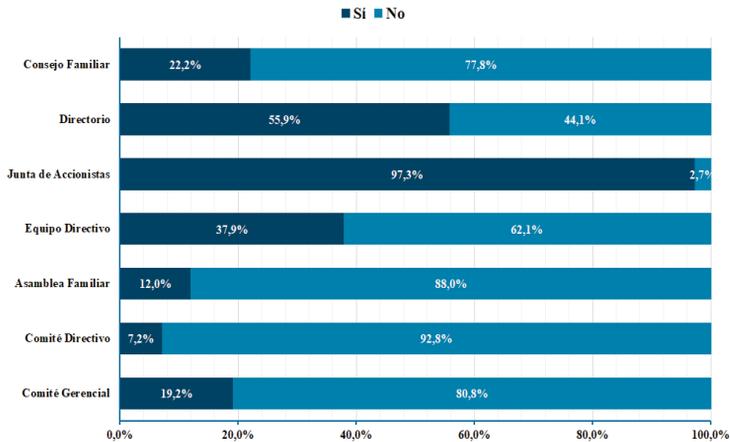


Figura 16. Órganos de gobierno en la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

La práctica de nombrar mujeres directoras para los consejos de administración tiene fines como de enviar mensajes positivos a empleadas actuales y potenciales, aportando beneficios a la empresa (legitimidad de la empresa, asesoramiento, y vínculos de comunicación con los componentes de importancia para la empresa). Pero en lo que respecta a la tradición familiar los padres tienen cierto escepticismo en la ascensión de las hijas a la dirección de la empresa y colocan mayor presión cuando se encuentran en este puesto (Saeed, Yousaf y Alharbi, 2017). En la Tabla 3 se muestra la participación de mujeres y familiares en los órganos de Gobierno, en donde, en el Consejo Familiar y la Asamblea Familiar, el 98,6% y el 98,2% de participantes son familiares, el 40,7% y el 40,5% son mujeres, respectivamente. En referencia a la Junta de Accionistas, el 87,4% representa a los familiares, y el 39,4% de participantes son mujeres; en el Directorio el 82,8% son familiares y 36,7% representa a las mujeres, entre los más representativos.

Tabla 3. Participación de mujeres y familiares en los órganos de gobierno.

Órganos de gobierno	Participación		
	Mujeres	Familiares	No contesta
Consejo Familiar (22,2%)	40,5%	98,6%	
Directorio (55,9%)	36,7%	82,8%	
Junta de Accionistas (97,3%)	39,4%	87,4%	0,2%
Equipo Directivo (37,9%)	34,8%	69,3%	0,8%
Asamblea Familiar (12,0%)	40,7%	98,2%	
Comité Directivo (7,2%)	38,7%	60,9%	2,2%
Comité Gerencial (19,2%)	31,8%	66,2%	1,6%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

En este apartado se incluyen aspectos que son característicos de la empresa familiar cuya adecuada gestión es indispensable para la continuidad del proyecto empresarial. Comienza revelando datos sobre aspectos de formación y experiencia de los equipos directivos, seguidamente, se abordan cuestiones fundamentales como el reparto de beneficios, valoración de acciones y conocimiento de beneficios fiscales, para pasar a conocer los planteamientos sobre un aspecto crítico como es la sucesión; finalmente se exponen los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares.

En la figura 17 se muestra la formación universitaria de los familiares que ocupan puestos directivos, en donde, del 15,3% que tiene formación secundaria, el 89,6% lo ocupan entre uno y dos familiares, del 51,8% que tiene educación de tercer nivel, el 82,5% lo ocupan de uno a dos familiares, y del 32,2% que tiene educación de cuarto nivel, el 88,7% lo ocupan de uno a dos familiares. En el estudio de Morris et al. (2005) la preparación académica del heredero estuvo correlacionada positivamente con una transición exitosa ubicándola como la primera característica al momento de revisar los requisitos para la transición de poder en empresas familiares.

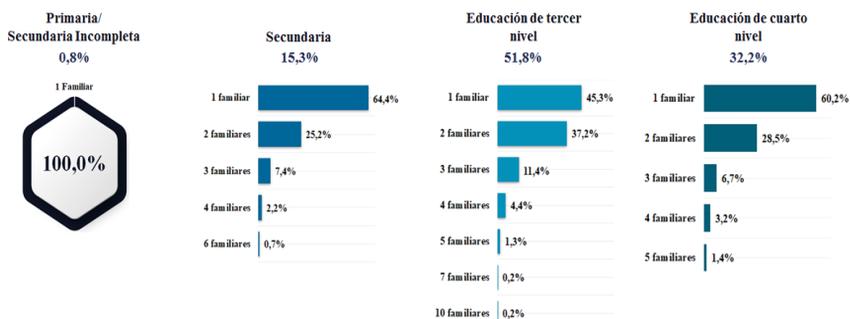


Figura 17. Porcentaje de entrevistados que mencionaron cuántos familiares tienen formación universitaria o similar.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la figura 18 se observa los métodos que han definido los propietarios para valorar sus acciones/participaciones, el 59,5% lo hace en función del valor contable, el 24,1% a través de la asesoría de un experto, y el 9,5% a partir del flujo de caja descontado.

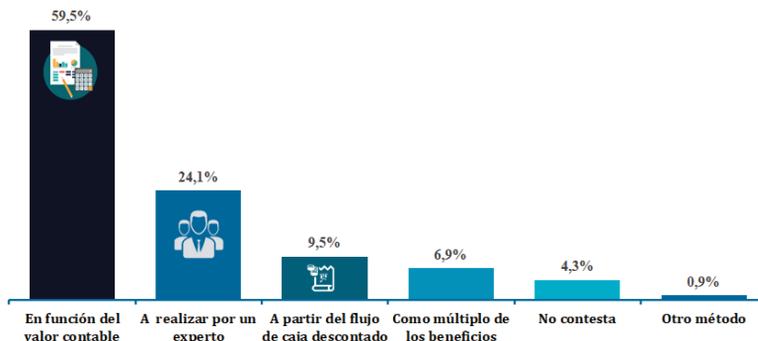


Figura 18. Porcentaje que señala los métodos que han definido los propietarios para valorar sus acciones.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la figura 19 se evidencia que las empresas familiares en un 54,6% no tienen un protocolo familiar por escrito porque no lo consideran necesario, el 12,9% si lo tiene, y el 12,6% no, porque no tiene conocimiento acerca del mismo. El proceso de la creación de protocolos familiares permite que los miembros de la familia reflexionen sobre sus intereses, motivación y aspiraciones para crear una compensación compartida de su visión (Tapiés y Ceja, 2011; Botero et al., 2015).

Un protocolo familiar de acuerdo a la literatura existente es considerado una opción de gobernanza de primera elección dentro del subsistema familiar, particularmente en América Latina y Europa, son mecanismos de ayuda para la articulación de valores y la cultura de la familia en relación con la empresa, asisten en la formalización de reglas de participación en empresas familiares y permiten aclarar los requisitos y obligaciones para la participación en los beneficios de la futura propiedad de la empresa (Botero, et al., 2015).

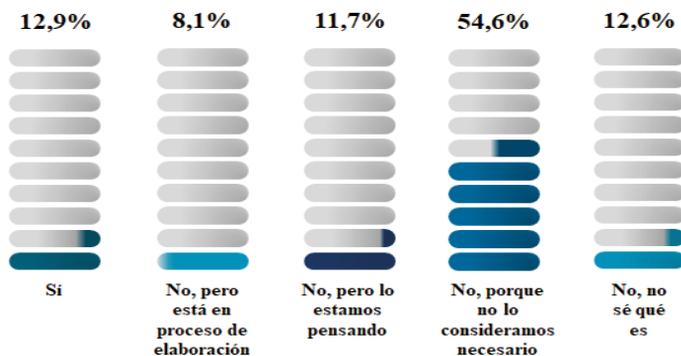


Figura 19. Entrevistados que mencionaron tener un protocolo familiar por escrito.
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Los protocolos familiares son un documento compuesto por políticas que se anticipan a proveer de soluciones a los conflictos relacionados a temas como los procesos de sucesión e incorporación de miembros de la familia en puestos directivos, gobernabilidad y administración de la empresa, derechos económicos de los miembros de la familia (liquidez, dividendos y valoración de empresas) (Arteaga y Escribá-Esteve, 2020). La tabla 20 muestra los aspectos que incluye el protocolo familiar, en donde, del 12,9% que mencionó tener protocolo familiar, el 88,0% incluye normas para la retribución económica de familiares, el 78,3% métodos de valoración de acciones y el 77,1% normas para la sucesión en la dirección de la empresa; entre los más representativos; mientras que, el 60,2% no incluye en el protocolo la existencia de pactos testamentales.

Tabla 20. Aspectos que incluyen las reglas familiares/protocolo familiar.

Reglas Familiares	Sí	No
Normas para la retribución económica de familiares.	88,0%	12,0%
Métodos de valoración de acciones/ participaciones.	78,3%	21,7%
Normas para la sucesión en la dirección de la empresa.	77,1%	22,9%
Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa.	68,7%	31,3%
Normas para los ascensos a los familiares.	67,5%	32,5%
Normas para sancionar el comportamiento.	56,6%	43,4%
Restricciones de transmisión de acciones/ participaciones a terceros.	55,4%	44,6%
Normas para gestión de conflictos entre familiares.	54,2%	45,8%
Normas para regímenes matrimoniales firmado por todos los miembros de la familia/ firmado por los familiares políticos.	45,8%	54,2%
Existencia de pactos testamentales.	39,8%	60,2%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Según un estudio para empresas familiares chinas, la sucesión intergeneracional tiende a afectar negativamente el precio de las acciones debido a la incapacidad de transmitir los activos especiales del fundador (conocimiento, habilidades, reputación, conexiones políticas y relaciones sociales adquiridas) considerados de gran valor en las empresas familiares. En la figura 20 se observa el modo de transmisión de la propiedad (cantidad de acciones) por parte de los accionistas a sus descendientes en las empresas familiares, el cual lo realizarán de la siguiente manera: el 38,8% no tiene planes al respecto, el 38,5% vía herencia, y el 18,1% vía donaciones, entre los más representativos.

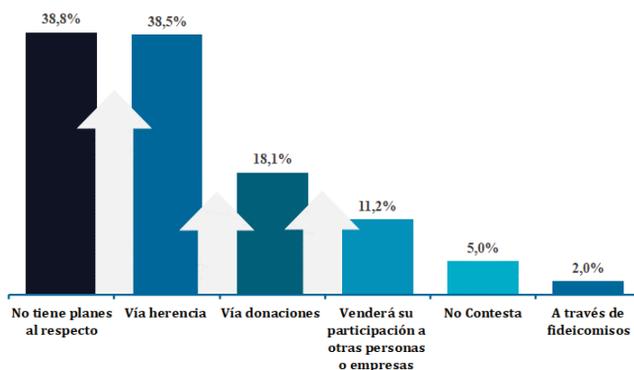


Figura 20. Forma en que los accionistas transmitirán las acciones a sus descendientes.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002) describen el proceso de sucesión como consistente en secuencia, tiempo, técnica y comunicación. En lo relacionado a la secuencia, es certificar que el sucesor tenga las aptitudes y experiencia adecuadas para dirigir la empresa en su siguiente fase (Sharma, 2004). Según estos autores son necesarias ciertas habilidades y conocimientos por parte de los candidatos para poder ser el sucesor en la dirección de una empresa familiar. La figura 21 muestra la existencia de objetivos para elegir al sucesor, en donde, el 66,3% mencionó que no existe criterio alguno, y el 33,5% dijo que sí.

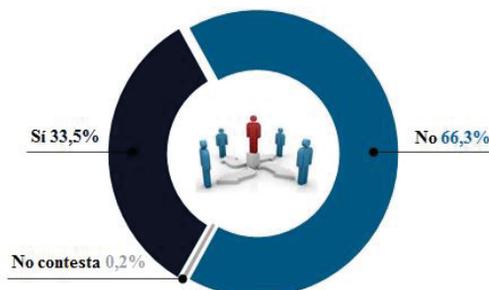


Figura 21. Porcentaje de entrevistados que mencionaron tener criterios objetivos para elegir al sucesor.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

La planificación de la sucesión puede ser considerada el factor más crítico relacionado a la continuidad o la vida duradera de la empresa familiar (Matias y Franco, 2020). En la figura 22 se evidencia que las empresas en un 85,0% no cuenta con un plan de sucesión por escrito, el 9,4% sí lo tiene, y el 5,3% está en proceso de tenerlo. Resultado que apoya lo mencionado por varios autores (Rubenson y Gupta, 1996), que afirman que el líder titular de la empresa en gran medida tiene el control de la sucesión de la empresa familiar; sugiriendo que el proceso de sucesión dependería únicamente de él. Pero también es necesario tomar en cuenta que una planificación adecuada de sucesión garantiza que esta sea exitosa (Sharma, Chrisman y Chua, 2003).

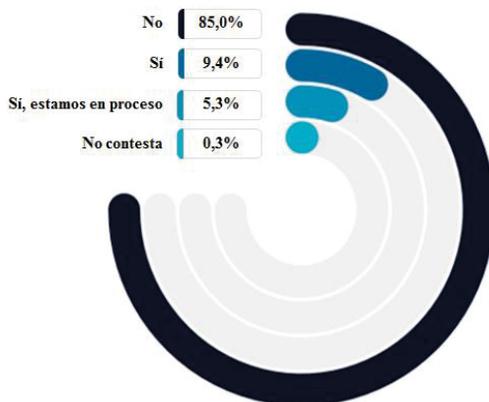


Figura 22. Existencia de un plan de sucesión por escrito.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Morris, Williams y Nel (1996) en su estudio hacen una revisión amplia de literatura y llegan a la conclusión de que, la educación mínima exigida para los sucesores era la universitaria completa, hubo poca experiencia fuera de la empresa porque trabajaban de tiempo completo en la empresa familiar en promedio durante nueve años, iniciando su carrera desde niveles jerárquicos bajos o gerenciales de nivel inferior, adquiriendo experiencia y aportando capacidades en toda la organización. En la figura 23 se observa los criterios para elegir al sucesor de la empresa, en donde, el 80,9% mencionó que la experiencia profesional es requisito indispensable para elegir al sucesor, el 74,9% se enfoca en la formación universitaria, y el 73,0% en que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios. Al existir una buena preparación de los herederos, relaciones basadas en confianza y más afables entre los miembros de la familia; y al tener una planificación más relacionada con la sucesión, las transiciones ocurren con más fluidez.

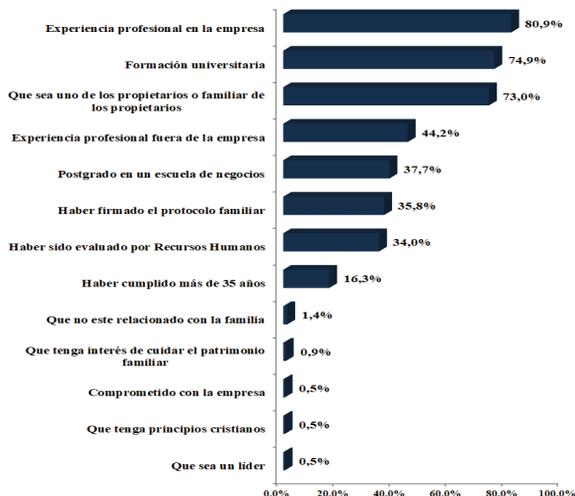


Figura 23. Criterios para elegir al sucesor de la empresa familiar.
 Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

Finalmente, en la encuesta se incluyó una sección en la que se pretendía conocer cuál es la opinión de las empresas familiares sobre los principales retos a los que se enfrentan. En la figura 24 se muestran los mayores desafíos para la empresa, en donde el 51,6% mencionó que uno ellos es el crecimiento de la misma, el 44,8% la innovación, y el 39,2% la situación económica, entre los más significativos. Sin embargo, en la revisión de la literatura, al buscar sobre desafíos de empresas familiares, varios trabajos tratan sobre la gobernanza intergeneracional (Dalpiaz, Tracey y Phillips, 2014). Es decir, toman estos dos aspectos como los principales desafíos para las empresas de carácter familiar.

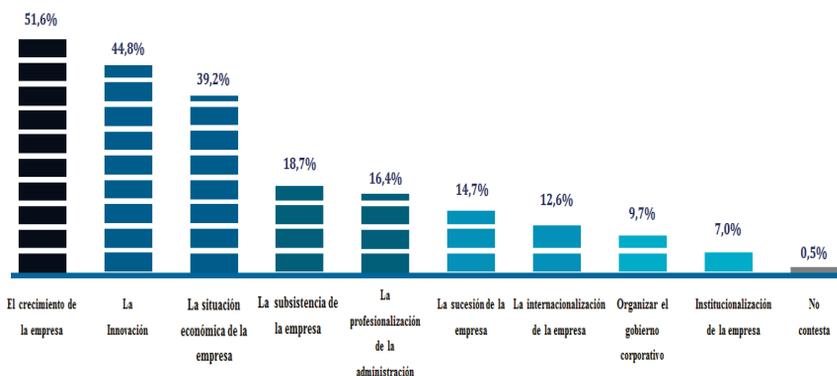


Figura 24. Entrevistados que indicaron los mayores desafíos para su empresa.
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.2. Principales retos de la empresa familiar

Una vez ofrecidos los datos descriptivos que definen a las empresas familiares en nuestro país, seguidamente se presentan los resultados específicos sobre cuestiones de interés que se han analizado más detalladamente. Concretamente se persigue profundizar en el conocimiento del perfil de las empresas familiares de mayor dimensión, aquellas con presencia internacional y aquellas donde se conocen mejor el marco fiscal de la empresa familiar. Terminaremos este apartado presentando una tipología de empresas familiares atendiendo a sus planteamientos empresariales y familiares.

2.2.1. Tamaño y Competitividad

Primeramente, abordaremos el aspecto del tamaño de la empresa. En la tabla 4 se muestra el número de empleados registrado en la nómina de la empresa y el tamaño de la empresa. Observamos que el porcentaje de microempresas que no tiene ningún empleado contratado es del 2,3%. Sin embargo, la microempresa concentra el mayor número de empleados entre un número de 1 a 9 empleados, seguido de un número de entre 10 a 49 empleados. Por otro lado, la pequeña empresa tiene su mayor porcentaje de empleados concentrada en un número de entre 10 a 49 empleados, este porcentaje representa el 59,4% de todas las microempresas. La mediana empresa por su parte evidencia que el 47,7% de empresas poseen entre 50 a 199 empleados. Este porcentaje es menor para la grande empresa, quienes reportaron en un 39,4% que poseen entre 50 a 199 empleados, mientras que solo el 33,3% reportó que posee más de 200 empleados.

Tabla 4. Número de empleados registrados en la nómina, según el tamaño de la empresa.

Número de Empleados registrados en la nómina	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Ningún empleado	2,3%				1,1%
1 a 9 empleados	75,4%	32,9%	3,4%	3,0%	47,3%
10 a 49 empleados	18,9%	59,4%	39,8%	24,2%	35,9%
50 a 199 empleados	1,7%	4,6%	47,7%	39,4%	10,9%
Más de 200 empleados			5,7%	33,3%	2,5%
No contesta	1,7%	3,2%	3,4%		2,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En su estudio, Hansen, Block y Neuenkirch (2020) realizan una revisión de la literatura de varios autores que defienden un desempeño más débil de las empresas familiares en tiempos difíciles, económicamente hablando, lo cual lo prueban con los resultados de su estudio. En la figura 25 se observa que, en las empresas entrevistadas, con respecto al rendimiento de su negocio en el último año, en relación con sus principales competidores directos, en términos de participación de mercado, el 40,8% mencionó haberlo mantenido, el 38,2% que ha mejorado, y el 20,3% que ha empeorado; en crecimiento en ventas, el 39,1% dijo haber mejorado, el 38,0% se ha mantenido y el 22,2% ha empeorado; en retorno sobre la inversión el 49,0% dijo haberse mantenido, el 31,1% ha mejorado, y el 19,1% que su rendimiento ha empeorado. Finalmente, sobre el desempeño general de la empresa el 47,4% dijo haber mejorado, el 40,7% lo ha mantenido y el 11,3% ha empeorado. Es importante considerar también que en períodos recesivos las ventas se deterioran ocasionando altos costos, pues las empresas familiares no realizan despidos masivos por el impacto de esta medida en la riqueza socioemocional de la familia propietaria, y reducen la rentabilidad.

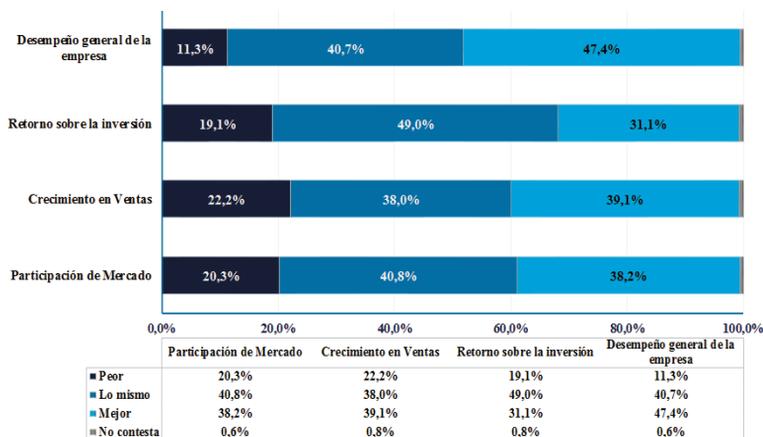


Figura 25. Rendimiento de su negocio, en el último año, en relación con sus principales competidores directos.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En un estudio desarrollado por Anderson, Mansi y Reeb (2010) se menciona que las empresas familiares tienen mejor desempeño que las empresas no familiares, analizando una muestra de SyP 500, concluyen que la propiedad familiar es una estructura organizativa eficaz en mercados transparentes y bien regulados; y pueden llegar a poseer recursos como capital humano, capital social, capital financiero paciente, capital de supervivencia y estructuras de gobierno (Xi, Kraus, Filser y Kellermanns, 2015). En la figura 26 se observa que al 84,7% le favorece ser una empresa familiar, al 14,8% le perjudica, y al 1,2% ni le perjudica ni le favorece.

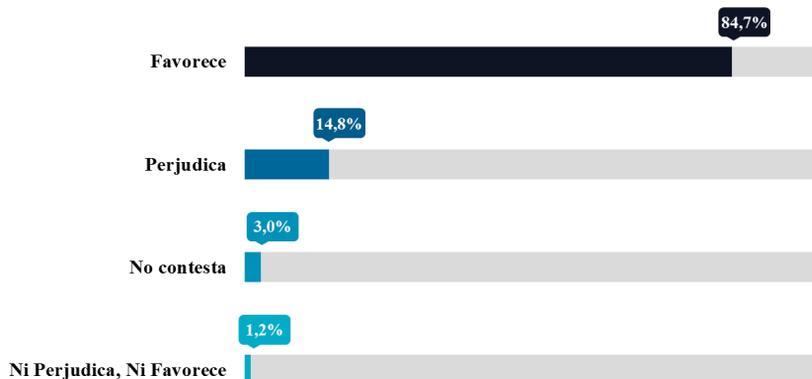


Figura 26. Entrevistados que mencionaron si les perjudica o favorece ser una

empresa familiar.

Fuente: *Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.*

Los impuestos son los gastos tributarios de mayor importancia en los que incurren las empresas y poseen directo impacto en la rentabilidad y el valor para los accionistas (Landry, Deslandes y Fortin, 2013). En la figura 27 se evidencia los beneficios tributarios considerados los más importantes que deberían tener las empresas familiares para un mejor desarrollo económico, según las empresas entrevistadas, en donde, el 63,5% considera importante la reducción del porcentaje de impuesto a la renta, el 54,3% eliminar el anticipo del impuesto a la renta, el 42,9% la reducción del impuesto a la salida de divisas, entre los más representativos. A pesar de que las empresas familiares puedan tener incentivos financieros para adoptar una actitud agresiva en materia de impuestos, estos tienden a reducirse considerablemente ante posiciones fiscales arriesgadas, lo que provocaría resultados negativos, una afcción en su reputación y en su riqueza socioemocional (Landry et al., 2013).

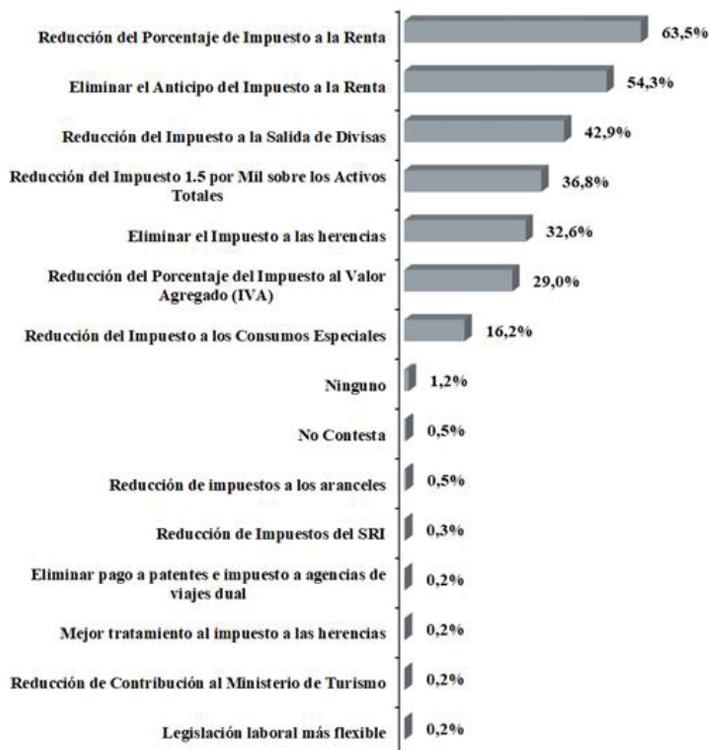


Figura 27. *Entrevistados que mencionaron los beneficios tributarios más importantes que deberían tener las empresas familiares para su desarrollo económico.*

2.2.2. Internacionalización

La internacionalización de la empresa es un factor relevante para la supervivencia de la empresa familiar, dentro de este factor el común denominador son las exportaciones. La decisión de internacionalizarse se consideran una decisión difícil de tomar porque la tradición de las empresas familiares es ser fuertes en el mercado nacional, y además es una etapa que requiere de mayor inversión y talento humano. Sin embargo, las relaciones internacionales que una empresa familiar puede lograr será relevante para catapultar la marca tanto a nivel nacional como internacional. La tabla 5 muestra las empresas que realizan importaciones y el tamaño de la empresa. Aquí podemos observar que las empresas grandes respondieron en un 30% que, si realizan exportaciones, mientras que el 69,7% no realiza exportaciones. Le siguen las empresas medianas con un porcentaje de 17% que realizan exportaciones, mientras que el 83% no lo hace. El 9,6% de las empresas pequeñas por su parte realizan exportaciones mientras que el 90,4% no lo hace. Finalmente, el 10% de las microempresas realiza exportaciones y el 90% reportó que no lo hace. Estos datos revelan que, como hemos mencionado antes, la internacionalización requiere grandes volúmenes de inversión y mano de obra, por ello que se observa que el porcentaje de empresas familiares que realizan exportaciones aumenta proporcionalmente con el tamaño de la empresa.

Tabla 5. Existencia de internacionalización a través de exportaciones en las empresas, según el tamaño.

¿Su empresa realiza exportaciones?	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sí	10,0%	9,6%	17,0%	30,3%	11,9%
No	90,0%	90,4%	83,0%	69,7%	88,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Seguidamente identificamos la forma en que la empresa efectúa la gestión internacional según el tamaño de la empresa. En la tabla 6 observamos que todos los tamaños de empresas se internacionalizan mediante las exportaciones. Luego evidenciamos que el 33,3% de las pequeñas empresas lo hace a través de alianzas estratégicas, seguidas de las microempresas con el 26,7% que reportó que lo hace a través de esta forma. También observamos que 23,3% de las microempresas se internacionaliza a través de inversión directa y solo el 3,3% de microempresas lo hace a través de transporte internacional.

Tabla 6. Formas en que la empresa efectúa la gestión internacional, según el tamaño de la empresa.

Formas en qué efectúa la gestión internacional la empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Mediante exportación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Con alianzas estratégicas	26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	25,0%
Mediante inversión directa	23,3%	23,8%	6,7%	10,0%	18,4%
Transporte Internacional	3,3%			10,0%	2,6%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Por otro lado, en la tabla 7 mostramos la forma en la que las empresas familiares se internacionalizan, pero por ciudad. Aquí observamos que todas las empresas en todas las ciudades estudiadas se internacionalizan mediante la exportación. Mientras que el 33,3% de las empresas familiares ambateñas lo hacen mediante las alianzas estratégicas. En cuanto a la inversión directa, destaca la ciudad de Manta con un 66,7% de empresas familiares que lo hacen bajo esta forma.

Tabla 7. Formas en que la empresa efectúa la gestión internacional, por ciudad.

Formas en qué efectúa la gestión internacional la empresa	Guayaquil	Quito	Cuenca	Manta	Machala	Ambato	Otras Ciudades	Total
Mediante exportación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Con alianzas estratégicas	27,0%	29,2%				33,3%	33,3%	25,0%
Mediante inversión directa	8,1%	29,2%	50,0%	66,7%	25,0%			18,4%
Transporte Internacional		8,3%						2,6%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

2.2.3. Órganos de Gobierno y participación femenina

En 2018, sólo el 5% de los directores generales de las empresas de Fortune 500 eran mujeres. Varios autores han investigado diferencias y similitudes entre gerentes hombres y mujeres (Sonfield y Lussier, 2009), según estudios las mujeres directivas son consideradas más cautelosas, fáciles de persuadir, menos confiadas, agresivas y con un liderazgo o capacidad de resolución de problemas inferior a la de los hombres (Sonfield y Lussier, 2012). En la figura 28 se observa el género del administrador de la empresa familiar, en donde el

65,1% es hombre, y el 34,9% es mujer.



Figura 28. Género del administrador de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

En la tabla 8 observamos el género del CEO por ciudad. Aquí evidenciamos que Manta es la ciudad con el mayor porcentaje de mujeres CEO de la empresa familiar con el 50%. Mientras que Ambato es la ciudad con la mayor proporción de hombres CEO, representando estos el 84,6% de administradores de la empresa familiar.

Tabla 8. Género del administrador, por ciudad.

Género del Administrador	Guayaquil	Quito	Cuenca	Manta	Machala	Ambato	Otras Ciudades	Total
Hombre	64,0%	65,7%	66,7%	50,0%	66,7%	84,6%	75,0%	65,1%
Mujer	36,0%	34,3%	33,3%	50,0%	33,3%	15,4%	25,0%	34,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Por otro lado, en la tabla 9 se muestra el género del administrador de la empresa familiar según el tamaño de la empresa. Aquí se observa que las grandes empresas poseen la mayor cantidad de hombres CEO con el 78,8%, mientras que la pequeña empresa es la que destaca en cuanto a las mujeres CEO con el 40,6%, de mujeres administrando la empresa familiar.

Tabla 9. Género del administrador, según el tamaño de la empresa.

Género del Administrador	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Hombre	65,8%	59,4%	71,6%	78,8%	65,1%
Mujer	34,2%	40,6%	28,4%	21,2%	34,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta levantada.

2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

3.

Metodología

3. Metodología

3.1 Metodología de traducción, adaptación y validación

A continuación, se describe los procedimientos utilizados para adaptar el cuestionario al contexto ecuatoriano, la muestra donde se ha aplicado el instrumento y la prueba piloto del mismo, así como los análisis estadísticos realizados para verificar las propiedades psicométricas del cuestionario.

3.1.1 Instrumento

El instrumento original fue construido en España por el Instituto de Empresa Familiar con un total de 37 preguntas agrupadas en siete secciones.

La distribución de las secciones y números de ítems es la siguiente:

- Sección I. Datos del Administrador y de la Empresa: ocho ítems (1-8)
- Sección II. Dimensión Empresarial: cinco ítems (5-9)
- Sección III. Carácter Familiar: cuatro ítems (10-13)
- Sección IV. Reglas Familiares/ Protocolo Familiar: cinco ítems (14-18)
- Sección V. Sucesión: cinco ítems (19-23)
- Sección VI. Gestión de la Dimensión Familiar: siete ítems (24-30)
- Sección VII. Retos de la Empresa Familiar: siete ítems (31-37)

La fraseología y adaptación cultural del cuestionario utilizado por el Instituto de Empresa Familiar de España ha conllevado un proceso cuyo resultado es la elaboración del nuevo Cuestionario sobre Las Empresas Familiares en Ecuador. Este contiene una entrevista de auto aplicación que demanda del entrevistado (Administrador, Gerente General, Representante Legal, Accionista Mayoritario, Miembro de la Alta Dirección o el Dueño/ Propietario) una serie de información sobre las características de las empresas familiares en el Ecuador. El instrumento cuenta con un total de 49 ítems agrupados en nueve secciones.

3.1.2 Procedimiento

Inicialmente se ha procedido a la lectura de la versión original del instrumento utilizado por el Instituto de Empresa Familiar en España, a fin de analizar su aplicabilidad en el ámbito nacional. Se pudo constatar que en el cuestionario original faltaban preguntas sobre la ubicación de la empresa familiar, así como los datos del entrevistado, por lo cual se agregó una sección para recoger esta información.

Se determinó que los ítems del 1 al 7, serán llenados por el entrevistador, con los datos de la base de datos proporcionada por la UEES, dicha

información que contiene la ciudad, ubicación, nombre de la empresa, nombre comercial, industria, actividad económica y tamaño de la empresa familiar, serán verificadas mediante el portal de información de la Superintendencia de Compañías, para determinar si dicha información está actualizada. En la pregunta 10, donde se determina la proporción de la empresa que es parte de la propiedad familiar, se realizó el cambio del término “*proporción*” a “*porcentaje*”, debido a que es una terminación matemática más conocida en nuestro medio.

De manera similar en la pregunta 27 que se relaciona con el porcentaje de beneficios que ha repartido la empresa en los últimos dos años, se detectó el término “*beneficios*”, una expresión muy utilizada en España, por lo que, se determinó cambiar al término “Utilidad Neta” que es más común en Ecuador. En este proceso también se llevó a cabo la codificación del cuestionario, para poder obtener una efectiva tabulación de las entrevistas.

Con estas decisiones, en el cuestionario se realizaron varios cambios, por lo cual el instrumento pasó a contar con un total de nueve secciones y 48 preguntas. En esta versión aumentada denominada “Cuestionario sobre empresas familiares – versión 1”, se llevó a cabo la adaptación cultural de todas las preguntas por dos expertos en Metodología de Investigación, para poder encontrar discrepancias en el cuestionario y confirmar la viabilidad del uso de estos ítems en la versión adaptada a la cultura ecuatoriana del cuestionario.

Los expertos en Metodología de Investigación que llevaron a cabo la adaptación cultural y revisión del cuestionario denominada “Cuestionario sobre empresas familiares – versión 1” cuentan con amplios conocimientos en investigación cuantitativa y cualitativa, los cuales analizaron detenidamente cada ítem y discutieron su posible variación en la redacción, para que en este proceso no se pierda el objetivo central de cada pregunta, pero que hiciera posible su aplicación en las empresas familiares en el Ecuador. Se encontraron algunas discrepancias por parte de los expertos, detalladas a continuación:

En la pregunta 16 se dan diferentes opciones de los mercados, donde la empresa familiar genera su volumen de facturación. Entre estas opciones está el Mercado Regional, cuyo concepto puede ser interpretado de formas varias por el entrevistado, ya que, este tipo de mercado es una zona geográfica determinada libremente que no coincide de manera necesaria con los límites políticos, por lo tanto, esta opción se reemplazará por la alternativa “*Comunidad Andina de Naciones (CAN)*” que está conformado por los países miembros: Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador. Se consideró realizar este cambio, debido a que las empresas ecuatorianas para potenciar su negocio, trabajan en conjunto con otras dentro del acuerdo de Integración Andino.

Así mismo, en la pregunta 18 se obtuvieron discrepancias sobre las zonas a las que exporta la empresa familiar, entre las opciones se encuentran: Europa, Estados Unidos, Canadá, Iberoamérica, Asia, América y África. Los expertos han discutido sobre las opciones Iberoamérica, Estados Unidos y Canadá, debido a que, el primero tiene países en Europa y América y las otras opciones pertenecen a América. Por estas cuestiones se eliminó la expresión “zona”, y se determinó cambiarlo por el término “países”; y como opciones de respuesta para los entrevistados se estableció ingresar en el cuestionario los principales países a los que Ecuador exporta: Estados Unidos, España, China, Colombia, Rusia, Alemania, Italia, Perú, Bélgica, Francia, Chile y la opción de otros para que el entrevistado pueda dar los países a los que exporta la empresa familiar.

Los expertos indicaron que en las preguntas 19, 22, 24 y 25, donde se mencionan los términos “gestión internacional”, “generación”, “órganos de gobierno” y “protocolo familiar” respectivamente, son términos utilizados por las personas con conocimientos en administración y puede ser confuso para algunos entrevistados, por lo tanto, es recomendable dar un concepto sobre estos términos o utilizar referencias.

La pregunta 37 indica el porcentaje de los familiares que han trabajado en otras empresas y que ocupan puestos directivos; en la que los expertos establecieron convertirla en dos preguntas, donde primero se analizará el número de familiares que ocupan puestos directivos, y posteriormente se determinará el número de familiares que han tenido experiencia en otras empresas. Estas modificaciones se realizaron para que el entrevistado tenga mayor seguridad en dar estas respuestas para alcanzar un mejor resultado para el objetivo central de la pregunta original.

En la pregunta 38 los expertos procedieron a plantear que se estime un porcentaje de la utilidad neta que ha repartido la empresa en los últimos dos años, mediante tres alternativas: Beneficio a los Accionistas, Reinversión y Otras opciones.

En la pregunta 41 se analiza el porcentaje de beneficios tributarios que debe tener la empresa familiar, considerada por el entrevistado; los expertos discreparon sobre el objetivo de la misma y se lo cambió, porque en ella al formularse con el término “porcentaje de beneficios tributarios”, persuade al entrevistado a dar una respuesta sesgada de mayor porcentaje de beneficios, por lo que, se determinó reformular la pregunta y analizar cuáles serían los tres beneficios tributarios más importantes que deberían tener las empresas familiares para mejorar su desarrollo económico.

Como observación final en la pregunta 45, donde se determina cómo se obtiene el financiamiento de la empresa familiar, entre las alternativas de fuentes de financiamiento se encuentran el Sistema Financiero Nacional y

el Sistema Financiero Internacional. Se decidió agregar la opción de “Otros”, para analizar otras alternativas de financiamiento de la empresa familiar.

La segunda versión del cuestionario sobre las empresas familiares, se construyó finalizando el proceso de adaptación cultural de los ítems. Una vez terminado este proceso se consideró pertinente realizar un pre test, para poder evaluar la calidad de la fraseología y adaptación cultural, y así medir la aplicabilidad o viabilidad del cuestionario.

El pre – test se realizó al Presidente de una empresa familiar en la ciudad de Guayaquil, con actividad económica de compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles, el objetivo de esta entrevista fue analizar la comprensión de las preguntas por parte del entrevistado y la calidad de sus respuestas. En conclusión, esta prueba resultó con una aceptación en la comprensión del cuestionario por parte del entrevistado y se obtuvieron respuestas idóneas para el estudio.

Igualmente se ha considerado importante realizar una consulta a la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, explicando los motivos de las modificaciones y verificar así su aceptación en cuanto a los cambios producidos. La figura 1 ilustra los diferentes pasos seguidos en el proceso de fraseología y adaptación cultural del instrumento.

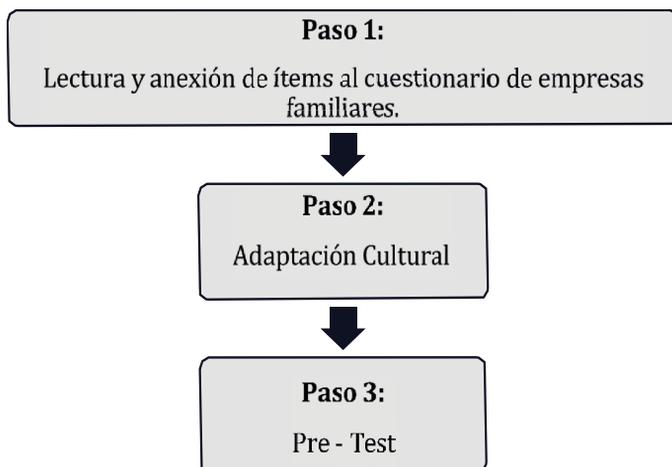


Figura 29. Proceso de traducción y adaptación cultural.

3.1.3 Pilotaje

La muestra para este estudio es de 544 empresas familiares a nivel nacional. Se consideró a 11 empresas familiares, para la aplicación de la prueba piloto; donde se evaluaron sus respuestas y la comprensión de todas las preguntas del cuestionario. La aplicación del cuestionario fue realizada entre el 15 y 17 de mayo del 2019, a los accionistas mayoritarios o miembros de la alta dirección, gerentes generales, administradores o representantes legales de las empresas familiares. Durante este primer contacto se explicaba el objetivo del estudio y la duración estimada de aplicación del cuestionario (25 minutos aproximadamente).

3.1.4 Análisis estadísticos realizados

Las propiedades psicométricas del cuestionario sobre las empresas familiares en El Ecuador se verificaron por los análisis estadísticos de validez y fiabilidad. A través de un grupo de expertos fue comprobada la validez de contenido. Para el análisis de fiabilidad o consistencia internas, se aplicó el Coeficiente de α de Cronbach para las alternativas de respuestas policotómicas o de escalas tipo Likert y el Método Kuder - Richardson (KR-20) para alternativas de respuestas dicotómicas.

3.1.5 Validez del Contenido

Para el estudio de la validez de contenido del instrumento se aplicó el Método de Agregados Individuales, en la versión dos del cuestionario a las empresas familiares. Se consultaron a 3 especialistas en Metodología de Investigación:

- Un PhD. en Economía.
- Un Economista con mención en Gestión Empresarial con Masterado en Gobernabilidad y Gerencia.
- Un Presidente de una empresa familiar.

Cada especialista recibió la información escrita sobre: el objetivo general y específicos del estudio, además, recibió el cuestionario en su versión dos y el formulario de criterios a evaluar para juzgar de manera independiente la relevancia, congruencia, la claridad en la redacción y el sesgo en la formulación de las preguntas. Asimismo, se facilitó un espacio para proponer cambios y/o sugerencias.

La Validez de Contenido fue determinada, mediante el análisis de los resultados de los formularios de criterios a evaluar de cada especialista, donde los tres expertos coincidieron favorablemente en el 100,0% de las preguntas

del cuestionario a las empresas familiares en su versión dos, por lo tanto, con el criterio de Método de Agregados Individuales los ítems quedan incluidos en el cuestionario.

3.1.6 Análisis de la Fiabilidad

Para evaluar la fiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach para las alternativas de respuestas policotómicas o de escalas tipo Likert y el coeficiente KR-20 de Kuder - Richardson para datos dicotómicos. Las preguntas abiertas del cuestionario quedan excluidas del análisis de fiabilidad. De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) se ha demostrado que el Coeficiente Alfa de Cronbach representa una generalización de las populares fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder y Richardson, las cuales eran solo aplicables a formatos binarios de calificación o de respuesta (dicotómicas). "Por lo tanto, con la creación del α de Cronbach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples" (Quero, 2010).

En cuanto al análisis de fiabilidad del cuestionario, como se muestra en la tabla 1, los valores de consistencia interna son aceptables tanto en lo que respecta a los Coeficientes de Alfa de Cronbach y KR-20 ($> 0,7$). El cálculo de cada coeficiente se lo realizó en el programa estadístico SPSS y Microsoft Excel respectivamente. Las preguntas P7, P20, P22, P23, P25, P33, P42, P43 y P46 fueron analizados mediante análisis de Cronbach por tener alternativas de respuestas politómicas, mientras que las preguntas P14, P15, P17, P24, P29, P30, P31, P34, P35, P40, P44, P47 y P49 se analizaron mediante KR-20 por sus alternativas de respuestas dicotómicas.

Tabla 10. Análisis de fiabilidad

	Coefficiente	Nº de Preguntas
α de Cronbach	0,793	9
KR-20	0,800	13

3.2 Metodología para calcular el VAB de las empresas familiares ecuatorianas

En este estudio, para calcular el VAB se considera el método de Barbera y Moores (2013) quienes lo calculan a través de la siguiente ecuación:

Para este estudio se han tomado las cuentas de los estados financieros según el formulario 101 del Sistema de Rentas Internas (SRI). Por lo tanto, los componentes del VAB son los siguientes:

Ventas

- El bloque de "ingresos ordinarios"

Inventario inicial y final

- Del bloque "costo de ventas" se seleccionan todas las cuentas de inventario inicial y final.

Compras

- Del bloque "costo de ventas" se seleccionan las cuentas de compras netas locales de bienes, compras netas locales de materia prima, importaciones

Figura 30. Cuentas del VAB en base al formulario 101 del SRI.

Fuente: Sistema de Rentas Internas (SRI).

Elaborado: Los autores.

4.

Conclusiones y recomendaciones finales

4. Conclusiones y recomendaciones finales

La contribución de las empresas familiares a la economía ecuatoriana es extremadamente importante. Es así, que en el año 2017 estas representaron el 91% del total de empresas privadas formales de la economía. Nuestros cálculos también revelan que el aporte de las empresas familiares al VAB de la economía ecuatoriana es de aproximadamente un 40%. Así mismo, las empresas familiares aportan con más del 90% en cuanto a cantidad de empleados. Esto confirma la premisa de que las empresas familiares son la columna vertebral de la economía del país.

Así mismo, las empresas familiares en el Ecuador merecen tratamiento especial, pues tienen conflictos y sistemas de **gestión particulares que van más allá de la dimensión financiera de un negocio**. Por lo tanto, analizar y modelar el comportamiento no financiero, como la riqueza socioemocional de las familias propietarias, que según la revisión de la literatura y los datos del estudio son factores muy relevantes que impulsa la empresa familiar, es muy relevante en el contexto de una economía en desarrollo, en donde las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la estructura productiva del Ecuador.

Desde este punto de vista, es necesario que se elaboren planes estratégicos para la gestión en el corto y largo plazo, que tomen en cuenta estos elementos no financieros. Por ejemplo, el estudio identifica que la promoción de un plan de sucesión es relevante, ya que de este factor depende la vida duradera de la empresa, y es un aspecto que requiere tiempo y comunicación debido a la necesidad de detectar si los candidatos tienen las aptitudes necesarias para tomar las riendas de la empresa. Este aspecto se puede incluir en un protocolo familiar, que lamentablemente la mayoría de las empresas familiares no lo poseen. Esto motivará la necesidad de especialistas en esta área de gestión, que asesoren a las empresas en las partes que comprenda el documento, y así contribuir a disminuir los conflictos tanto en la dirección de la empresa como los familiares. Este protocolo familiar aclara obligaciones y derechos de todos los familiares trabajadores de la empresa.

En cuanto a la internacionalización, se observa un sesgo anti exportador, debido a la **tradición de las empresas familiares** en servir al mercado nacional. Así mismo, la decisión de internacionalizarse implica destinar mayores recursos que son de difícil acceso (económicos, de capital humano especializado y tecnológico) por el tamaño promedio reducido de las empresas familiares. Por su parte, las grandes empresas familiares que sí disponen de los recursos financieros deben promover planes de capacitación dentro de la empresa y adaptar su estructura para abrirse a mercados extranjeros.

Por otra parte, si bien la literatura acerca de las empresas familiares es extensa, esta se ha concentrado sobre todo en países desarrollados; existiendo una brecha de conocimiento respecto a los países en desarrollo. El presente estudio es un esfuerzo por cerrar esa brecha, presentando una radiografía a fondo de la empresa familiar en una economía emergente como el Ecuador, en donde la empresa familiar genera alrededor de 1.63 millones de empleos y cerca del 93% del empleo formal.

Finalmente, los hacedores de política pueden guiarse en este estudio para justificar con evidencia robusta, que las empresas familiares ecuatorianas son la columna vertebral de la economía, y así, tomar acciones oportunas e informadas basadas en evidencia, para promover e incentivar la creación y sostenibilidad de la empresa familiar ecuatoriana. La relativa comparación entre el peso que genera, tanto a nivel de VAB como de empleo, son argumentos convincentes para enfocar la política pública hacia una nueva visión de las empresas en Ecuador.

Referencias

- Aguinis, H., and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Amit, R., Feldman, E., and Villalonga, B. (2018). Family Firms and the Stock Market Performance of Acquisitions and Divestitures. Available at SSRN 3303061.
- Anderson, R., Mansi, S., and Reeb, D. (2010). Executive behavior: a creditor perspective on managerial ownership. *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, 427-50.
- Arteaga, R., and Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., and Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217-244.
- Barbera, F., and Moores, K. (2013). Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs. *Small business economics*, 40(4), 953-976.
- Botero, I. C., Betancourt, G. G., Ramirez, J. B. B., and Vergara, M. P. L. (2015). Family protocols as governance tools: understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*.
- Camino_Mogro, S., and Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición and aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Recuperado de: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/download/42/14/
- Casillas, J. C., and Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business and family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 25-40.
- Ceja, L., and Tàpies, J. (2011). A model of psychological ownership in next-generation members of family-owned firms: A qualitative study.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 833-851. doi: 10.1007/s10490-009-9180-1

- Dalpiaz, E., Tracey, P., and Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: The case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375-1394.
- Davis, P. S., and Harveston, P. D. (2001) The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30. doi: 10.1111/0447-2778.00003
- De Massis, A., Di Minin, A., and Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- Déniz-Déniz, M. D. L. C., Cabrera-Suárez, M. K., and Martín-Santana, J. D. (2018). Family firms and the interests of non-family stakeholders: The influence of family managers' affective commitment and family salience in terms of power. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 15-28.
- Dyer Jr, W. G., and Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SyP 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., and Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17-43.
- Fernández, Z., and Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández, Z., and Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Gallo, M. A., and Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.
- Gam, Y. K., Kang, M. J., Park, J., and Shin, H. (2020). How inheritance law affects family firm performance: Evidence from a natural experiment. *Pacific-Basin Finance Journal*, 59, 101243.
- Hansen, C., Block, J., and Neuenkirch, M. (2020). Family Firm Performance over the Business Cycle: A Meta-Analysis. *Journal of Economic Surveys*, 34(3), 476-511.
- Herrera-Echeverri, H., Geleilate, J. G., Gaitan-Riaño, S., Haar, J., and Soto-Echeverry, N. (2016). Export behavior and board independence in Colombian family firms: The reverse causality relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029.

- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., and Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., and Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., and Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Landry, S., Deslandes, M., and Fortin, A. (2013). Tax aggressiveness, corporate social responsibility, and ownership structure. *Journal of Accounting, Ethics and Public Policy*, 14(3), 611-645.
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family business review*, 19(3), 175-191.
- López-Delgado, P., and Diéguez-Soto, J. (2015). Lone founders, types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 73-85.
- Matias, C., and Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*.
- Morkovina, S. S., Malitskaya, V., Panyavina, E. A., and Sibiryatkina, I. (2018). Export potential and measures to support small and medium-sized enterprises.
- Morris, M. H., Williams, R. W., and Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior and research*.
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Petrů, N., Tomášková, A., and Krošlákova, M. (2019). Diversification of export territories of family businesses as a tool of their further development. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 306.
- Poletti-Hughes, J., & Martinez Garcia, B. (2020). Leverage in family firms: The moderating role of female directors and board quality. *International Journal of Finance & Economics*.
- Poza, E.J. 2007. Family business. 2nd ed. Mason, OH: Thomson South-Western
- Quero, M. (2010). Confiabilidad and coeficiente Alpha de Cronbach.[En línea]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>.

- Ravasi, D.,and Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bangand Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- Ray, S., Mondal, A.,and Ramachandran, K. (2017). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Glob Strateg J* 8: 73–105.
- Rojo-Ramírez, A. A. (2021). Rendimiento mínimo del inversor-propietario. El caso de la empresa pyme familiar. *Small Business International Review*, 5(1), e287.
- Román, N. J. (2009). Lineamientos para gestionarand medir el capital intelectual en las empresas. *Actualidad contable FACES*, 12(18), 103-114.
- Rubenson, G. C.,and Gupta, A. K. (1997). The initial succession: A contingency model of founder tenure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 21-36.
- Saeed, A., Yousaf, A.,and Alharbi, J. (2017). Family and state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity. *Cross Culturaland Strategic Management*.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J.,and Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of political economy*, 94(3, Part 1), 461-488.
- Sonfield, M. C.,and Lussier, R. N. (2009). Gender in family business ownership and management: a six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Sonfield, M. C.,and Lussier, R. N. (2012). Gender in family business management: a multinational analysis. *Journal of Family Business Management*.
- Tàpies, J.,and Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*.
- Villalonga, B., and Amit, R. (2009). How are US family firms controlled?. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3047-3091.
- Villalonga, B.,and Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

- Villalonga, B., and Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863-904.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family business review*, 7(1), 3-27.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., and Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family business review*, 20(1), 1-15.

RESEÑA POLICY REPORT

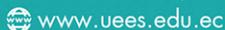
Manuel Bermejo, Profesor IE Business School y Presidente en The Family Advisory Board

Las empresas familiares constituyen la fórmula predominante en la economía mundial y, como demuestra este informe, también en Ecuador juegan un papel muy relevante en la articulación de la economía y la sociedad. Su contribución en términos de creación de empleo y riqueza es extraordinaria. Pero también aportan capacidad de innovación, fijan población al territorio y ofrecen evidentes oportunidades para un desarrollo sostenible e inclusivo.

Por tanto, las empresas familiares merecen una atención especial que debe partir de un profundo diagnóstico de situación sustentado en rotundos datos como los que ofrece este trabajo. Esta investigación aporta información para que se impulsen inteligentes políticas públicas que faciliten la continuidad de la empresa familiar ecuatoriana. Un objetivo crítico para el progreso del país.

Pero también este informe ofrece valiosa información para que los propietarios de empresas familiares enfoquen su tarea con el doble propósito de trabajar la cohesión familiar y la competitividad empresarial.

Una sociedad que cuida a sus empresas familiares está creando las mejores condiciones para su progreso y bienestar. Por eso mi felicitación a la UEES y a todas las entidades colaboradoras por este Policy Report.



ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: 04 500 0950 Ext: 1317