

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

---

**Tema:** “El protocolo familiar y su importancia en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato.”

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Familiares.

**Autora:** Ing. Jenny Geovana Caluña Pilamunga

**Director:** Ab. Mg. Jorge Vladimir Núñez Grijalva

Ambato – Ecuador


2017

## **AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**


El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas PhD, e integrado por los señores: Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara, Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire, Ing. Mg. María Soledad Sevilla Galarza, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SU IMPORTANCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE AMBATO.”, elaborado y presentado por la Ingeniera Jenny Geovana Caluña Pilamunga, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Familiares; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.




.....  
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr.  
**Presidente y Miembro del Tribunal**



.....  
Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, Mg-  
**Miembro del Tribunal**



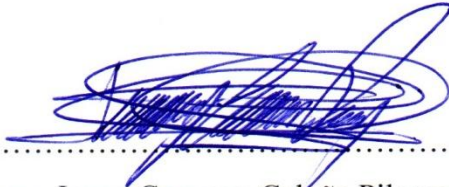
.....  
Ing. Edwin Javier Santamaria Freire, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



.....  
Lcda. Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD.  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

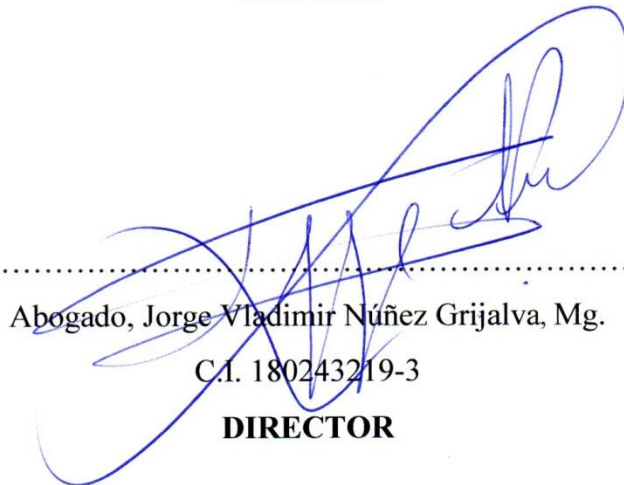
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SU IMPORTANCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a: Ing. Jenny Geovana Caluña Pilamunga, Autora bajo la Dirección de Ab. Jorge Vladimir Núñez Grijalva Mg. Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
Ingeniera, Jenny Geovana Caluña Pilamunga

C.I. 180394106-9

**AUTORA**



.....  
Abogado, Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mg.

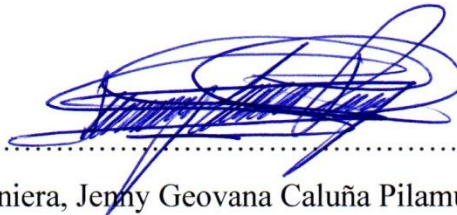
C.I. 180243219-3

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal dotted line.

Ingeniera, Jenny Geovana Caluña Pilamunga

C.I. 180394106-9

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinita bondad en concederme la vida y estar junto a mi familia en todo momento.

Al Tutor Ab. Mg. Jorge Vladimir Núñez Grijalva, quien me supo guiar en la contextualización del informe de investigación.

A mis amigos de maestría quienes compartieron sus experiencias para la clarificación de las ideas de investigación.

***Jenny***

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente estudio investigativo a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato para que por medio este documento científico apoyen sus cátedras para los estudiantes y asesoramiento a la colectividad en general.

A los gerentes, propietarios y miembros de Consejos de Administración y familiar de las empresas de la Provincia de Tungurahua quienes necesitan de instrumentos de administración científicos para afirmar sus acciones de gestión que perduren en el tiempo.

A los accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A. por su colaboración desinteresada y que este documento científico sirva de apoyo para la sucesión de sus integrantes por los próximos años.

***Jenny***

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO ..	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA .....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico .....	3
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Formulación del problema .....	6
1.2.5 Interrogantes (sub problemas).....	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos .....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II .....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes Investigativos.....	8
2.2 Fundamentaciones.....	9
2.2.1 Fundamentación filosófica .....	9
2.2.2 Fundamentación Legal .....	10

2.3. Categorías fundamentales .....	13
2.3.1 Constelación de la Variable Independiente: Protocolo familiar .....	14
2.3.2. Constelación de la Variable dependiente: Continuidad .....	15
2.4 Definiciones .....	16
2.4.1 Empresa.....	16
Elementos de una empresa .....	16
Empresario o Empresarios .....	16
Los trabajadores .....	16
La tecnología:.....	17
Los proveedores .....	17
Los clientes.....	17
Los organismos públicos.....	17
La competencia .....	17
El capital.....	17
Objetivos de la empresa .....	17
Misión .....	18
Visión .....	18
Valores Corporativos .....	18
Políticas .....	19
2.4.2 Empresa Familiar .....	19
Características de la empresa familiar.....	20
Tipos de empresas familiares .....	20
La empresa de trabajo familiar.....	20
Empresa de dirección familiar .....	21
Empresa familiar de inversión .....	21
Empresa familiar coyuntural .....	21
2.4.2 Sucesión Familiar.....	21
2.4.3. Protocolo Familiar.....	22
2.4.3.1 Sistema Familiar .....	22
2.4.3.1.1 Compromiso familiar .....	22
Compromiso en base en el deseo .....	22
Compromiso basado en la obligación .....	22



Compromiso basado en el costo.....	23
Compromiso basado en la necesidad .....	23
2.4.3.1.2 Gestión del Conocimiento.....	23
2.4.3.2. Sistema Empresarial.....	23
Comunicación del personal.....	24
Productividad .....	24
Rendimiento Laboral.....	24
Clima Organizacional.....	25
Motivación .....	25
2.4.2 Estructura Organizacional.....	25
Diseño Organizacional .....	26
Manual de Funciones .....	26
Competencias .....	27
Habilidades y Destrezas .....	27
Desempeño Laboral .....	28
Evaluación del desempeño.....	28
Capacitación.....	28
2.4.2.1 Gobierno Corporativo .....	29
2.4.2.2 Consejo Familiar .....	29
2.4.2.3 Continuidad.....	30
2.4.2.3.1 Familia .....	30
Visión Patrimonial .....	31
2.4.2.3.2. Propiedad .....	31
Activos .....	31
Patrimonio.....	31
Capital .....	32
Dimensión del capital social .....	32
2.5. Hipótesis.....	33
2.6. Señalamientos de variables .....	33
CAPÍTULO III.....	33
3. METODOLOGÍA .....	33
3.1 Enfoque de la investigación .....	33

3.2 Modalidad básica de la investigación .....	33
3.2.1 Investigación bibliográfica o documental .....	33
3.2.2 Investigación de campo .....	34
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	34
3.3.1 Investigación descriptiva.....	34
3.3.2 Investigación Correlacional .....	34
3.4 Población y muestra .....	35
3.4.1. Población.....	35
3.4.2. Muestra.....	35
3.4.2.1. Tamaño de la muestra .....	35
3.5 Operacionalización de variables .....	36
3.6 Recolección de información.....	38
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	38
CAPÍTULO IV.....	40
4. Análisis e interpretación de resultados.....	40
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	40
Verificación de la hipótesis .....	50
CAPÍTULO V .....	53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
CONCLUSIONES .....	53
RECOMENDACIONES .....	54
CAPÍTULO VI.....	55
6. LA PROPUESTA .....	55
6.1 Datos informativos .....	55
6.1.1 Título.....	55
6.1.2 Institución Ejecutora .....	55
6.1.3 Beneficiarios .....	55
6.1.4 Ubicación .....	55
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución.....	55
6.1.6 Equipo Técnico .....	55
6.1.7 Costo .....	56
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	56

6.3 Justificación.....	58
6.4 Objetivos .....	59
6.4.1 Objetivo General .....	61
6.4.2. Objetivos Específicos.....	61
6.5 Análisis de factibilidad.....	62
6.6 Fundamentación .....	62
6.7 Metodología o modelo operativo .....	66
Análisis de los indicadores.....	87
6.8 Administración de la propuesta.....	90
6.9. Previsión de la evaluación.....	91
Bibliografía .....	92
Anexos .....	99
Anexo 1: Encuesta.....	99
Anexo 2: Validación del instrumento .....	100
Anexo 3 Código civil ecuatoriano .....	101
Anexo 4 Lista de socios .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Árbol de Problemas .....	5
Tabla N° 2	Operacionalización variable independiente: Protocolo Familiar .....	36
Tabla N° 3	Operacionalización variable dependiente: Continuidad de las empresas .....	37
Tabla N° 4	Recolección de la información .....	38
Tabla N° 5	Cargo_administración.....	40
Tabla N° 6	Regular_miembros_familia .....	41
Tabla N° 7	Instrumento_reglas .....	42
Tabla N° 8	Políticas_obligaciones .....	43
Tabla N° 9	Consenso_familia .....	44
Tabla N° 10	Generación.....	45
Tabla N° 11	Sucesión_planificada .....	46
Tabla N° 12	Discrepancias.....	47
Tabla N° 13	Sucesión.....	48
Tabla N° 14	Planificación_Sucesión.....	49
Tabla N° 15	Instrumento_reglas .....	50
Tabla N° 16	Sucesión.....	51
Tabla N° 17	Frecuencias observadas .....	51
Tabla N° 18	Frecuencias esperadas .....	51
Tabla N° 19	Chi - Cuadrado .....	52
Tabla N° 20	Indicadores de gestión .....	85
Tabla N° 21	Presupuesto estimado para la propuesta .....	90
Tabla N° 22	Previsión de la Evaluación .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Súper ordenación conceptual .....	13
Gráfico N° 2 Constelación de la variable: Protocolo familiar .....	14
Gráfico N° 3 Constelación de la variable dependiente: continuidad .....	15
Gráfico N° 4 Cargo_administración .....	40
Gráfico N° 5 Regular_miembros_familia .....	41
Gráfico N° 6 Instrumento_reglas .....	42
Gráfico N° 7 Políticas_obligaciones .....	43
Gráfico N° 8 Consenso_familia .....	44
Gráfico N° 9 Generación.....	45
Gráfico N° 10 Sucesión_planificada.....	46
Gráfico N° 11 Discrepancias.....	47
Gráfico N° 12 Sucesión.....	48
Gráfico N° 13 Planificación_Sucesión .....	49
Gráfico N° 14 Chi-cuadrado .....	52
Gráfico N° 15 Diagrama Estructural.....	81

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**  
**TEMA: “EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SU IMPORTANCIA EN LA**  
**CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE**  
**AMBATO.”**

**AUTORA:** Ing. Jenny Geovana Caluña Pilamunga

**DIRECTOR:** Ab. Jorge Vladimir Núñez Grijalva Mg.

**FECHA:** Septiembre 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

La constitución de empresas en la Provincia de Tungurahua desde épocas de antaño parte del emprendimiento de las familias de todo estrato social para el ingreso de dinero a la economía local. Conforme el paso de los años se ha ido incrementando el número de elementos en la familia que aportan también con su capacidad para la administración de las empresas y que ha recurrido a instrumentos legales para la sucesión generacional en dicha dirección. Sin embargo se han presentado inconvenientes por captar el poder dentro de las compañías dejando en riesgo su continuidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada las entidades en la Provincia de Tungurahua se destaca que en el 32% de las entidades los miembros de la familia tomarían una postura hostil ante la sucesión del consejo familiar. No así en el 4% de empresas que lo asumirá pacíficamente; Sin embargo, en el 14% esta situación es indiferente y finalmente en el 51% de corporaciones esta escéptica. También en el 78% de las empresas familiares encuestadas persevera el criterio que la participación en el patrimonio familiar es el punto de discordia. En el 6% de entidades la tendencia es que el ingreso de nuevos miembros a la organización no es adecuado. El conflicto de intereses genera discrepancias en el 16% de asociaciones familiares. De la investigación de campo efectuada se concluye que la decadencia prematura en el tiempo de vida de las empresas familiares es por una estructura jurídica endeble respecto de la conformación de la estructura familiar en las empresas.

El modelo de Protocolo Familiar propuesto como medida de solución para ordenar adecuadamente la sucesión de las personas en el Consejo Familiar y garantice la continuidad de las empresas hasta la tercera generación.

El modelo de Protocolo Familiar contiene once cláusulas que describen el proceso sistemático para la integración de la autoridad familiar en la empresa. El punto clave es la identificación del poder de la familia en lo económico y gobierno que ejerce, el mando como se lo toma a través del tiempo desde los socios fundadores y su posterior descendencia sea por grado de consanguinidad o afinidad para la perpetuidad de la entidad.

**Palabras Clave:**

Protocolo Familiar, Continuidad, Sociedad, Consejo Familiar, Generaciones de Familia, Leyes y Reglamentos, Sucesión.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

**THEME:** “THE FAMILY PROTOCOL AND ITS IMPORTANCE IN THE CONTINUITY OF FAMILY COMPANIES IN THE CITY OF AMBATO.”

**AUTHOR:** Ing. Jenny Geovana Caluña Pilamunga

**DIRECTED BY:** Ab. Jorge Vladimir Núñez Grijalva Mg.

**DATE:** September 2017

**EXECUTIVE SUMMARY**

The constitution of companies in the Province of Tungurahua from times of the old part of the enterprise of the families of all social strata for the entrance of money to the local economy. As the years have passed, the number of elements in the family has also increased which also contributes to its capacity for business administration and has resorted to legal instruments for generational succession in that direction. However, there have been problems in capturing power within companies, leaving their continuity at risk.

According to the results obtained from the survey applied the entities in the Province of Tungurahua it is highlighted that in 32% of the entities the family members would take a hostile stance before the succession of the family council. Not so in the 4% of companies that will assume it peacefully; however, in 14% this situation is indifferent and finally 51% of corporations are skeptical. Also in 78% of the family companies surveyed perseveres the criterion that the participation in the family patrimony is the point of discord. In 6% of entities the trend is that the entry of new members to the organization is not adequate. Conflict of interest generates discrepancies in 16% of family associations. From the field research carried out, it is concluded that the premature decay in the life time of family businesses is due to a weak legal structure regarding the conformation of the family structure in companies.

The proposed Family Protocol model as a solution to adequately order the succession of people in the Family Council and ensure the continuity of businesses up to the third generation.



The Family Protocol model contains eleven clauses describing the systematic process for integrating family authority into the enterprise. The key point is the identification of the power of the family in the economic and the government it exercises, the control as it is taken over time from the founding partners and their subsequent offspring is by degree of consanguinity or affinity for the perpetuity of the entity.

**Keywords:**

Family Protocol, Continuity, Society, Family Council, Family Generations, Laws and Regulations, Succession.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación está estructurado en seis capítulos, el mismo que está elaborado con todas las referencias teóricas sobre empresa y familia, de modo que se contrasta con la realidad de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.

**Capítulo I:** Se establece el problema de investigación, la justificación y los objetivos.

**Capítulo II:** Se podrá observar el marco teórico, las variables de investigación que son conceptualizadas de acuerdo a criterios científicos de los autores, la identificación de la hipótesis y las variables dependiente e independiente las cuales son protocolo familiar y continuidad de las empresas familiares respectivamente.

**Capítulo III:** La investigación se basó en el paradigma cualitativo del cual se obtuvo la percepción de los miembros familiares sobre el control y gobierno que ejercen desde la fundación o creación hasta la actualidad para detectar principales falencias. El análisis estadístico partió de los datos de las encuestas con preguntas abiertas en escala de Likert para ponderar cada dato e interpretar conforme a la teoría y proyectar los resultados convenientemente.

**Capítulo IV:** Análisis e interpretación de resultados. Se obtiene información numérica y porcentual de las interrogantes realizadas a los sujetos de investigación determinada en la población y muestra, es decir, a los consejos de familia o administración de las empresas de comercio, industria y servicio de la Provincia de Tungurahua. Para determinar la confiabilidad de la información se aplicó el estadígrafo de prueba chi cuadrado que asocia las variables cualitativas y determinan su correlación directa.

**Capítulo V:** Conclusiones y Recomendaciones donde se presentan los resultados de la investigación en un contexto final para proyectar la propuesta de solución al problema en cuestión.

**Capítulo VI:** Se podrá observar la propuesta que es: el protocolo familiar para la sucesión de los accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.se plantea como respuesta a la necesidad de conformar un consejo familiar de administración que lleve adelante la gestión por el tiempo de vida de la entidad.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Protocolo familiar y su importancia en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

Un nuevo estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, enlista a las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, basándose en sus ingresos. El informe destaca que las empresas familiares, que constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo, son un importante motor del PIB y el crecimiento del empleo (Staff, 2015).

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite llevar a cabo proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida y las de su entorno familiar (Martha y Romeo, 2015).

El ciclo de vida de las empresas va desde el nacimiento o su constitución donde se define el marco de la misión, visión, los procesos y sobre todo el finamiento para la operación o funcionamiento. Esta es la etapa más difícil para los fundadores que debe desplegar estrategias en un marco de incertidumbre propio del ingreso a un mercado con producto o servicio nuevo que capte la atención de los clientes (Doderó, 2017).

En una época caracterizada por la creciente apertura de las economías nacionales y el predominio de las grandes empresas transnacionales, la empresa familiar (EF) tiende a ser percibida como parte del pasado, al concebirse como una modalidad de organización empresarial que poco tiene que ver con la era de la globalización. No obstante, hoy por hoy, las empresas familiares continúan siendo muy importantes en la economía de cualquier país Quejada y Ávila (2016).

Las pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano forman parte del crecimiento económico del país; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de Pymes. El Ecuador es un país poblado, de acuerdo al número de establecimientos, principalmente por Pymes cuyas actividades económicas están concentradas en el comercio y luego en los servicios (Flores, Recalde, y Parra, 2016),

En Tungurahua este tipo de empresas es una importante fuente generadora de empleo, pues, ocupa el mayor porcentaje de mano de obra en el país y genera nuevos empleos. No es extraño en esta provincia que cada hogar sea un emprendimiento de variada índole así: la confección, cerrajería, metal metálica, cueros y derivados, calzado, alimentos, artesanías, turismo, mecánica, electrónica y electricidad, agricultura, ganadería, lácteos, avicultura, entre otras. (Ibarra C. , 2016).

En cuanto a los índices de competitividad, se puede concluir que las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad *medio*, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales en otras ciudades o regiones. En lo que se relaciona con las principales actividades económicas desarrolladas en la ciudad, se puede advertir la presencia mayoritaria de empresas pertenecientes a los sectores textil-confección y cuero-calzado como los mayores motores económicos de la ciudad de Ambato en lo que a manufactura se refiere (Mantilla, Ruiz, Mayorga, y Vilcacundo, (2015).

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La problemática existente en las empresas familiares en cuanto a la pérdida de la empresa del mercado se da por no realizar una gestión administrativa adecuada y el uso de instrumentos que ayuden a poner los puntos claros entre los miembros de la compañía.

En muchas de las ocasiones se evita que ingresen personas ajenas a la empresa evitando así el ingreso de nuevos integrantes o accionistas, afectando que haya un incremento en el aporte del capital así como también el incremento propio del patrimonio.

La inexistencia de órganos de gobierno no permite haya un órgano regulador que ayude a tomar las decisiones en los conflictos entre familia empresa lo que provoca que todos los integrantes de la familia quieran tener un control de poder sobre la empresa familiar.

No se ha definido una adecuada estructura con los miembros de la familia lo que provoca que las funciones estén mal asignadas y por ende las responsabilidades de cada uno no sean las adecuadas.

Un escaso clima organizacional no ayuda que la comunicación sea efectiva entre las personas que están dentro de la empresa así y por ende se empieza a tener comportamientos inadecuados y a tomar decisiones que no son adecuadas para resolver los problemas.

Lamentablemente existen secesionistas en una entidad, debido a muchos factores comenzado por la inadecuada asignación de al rango a los miembros familiares, que muchas veces se lo efectúan sin ninguna observación técnica del perfil que tienen cada uno de ellos, esto desencadena en malestar por quien o quien debe estar al mando.

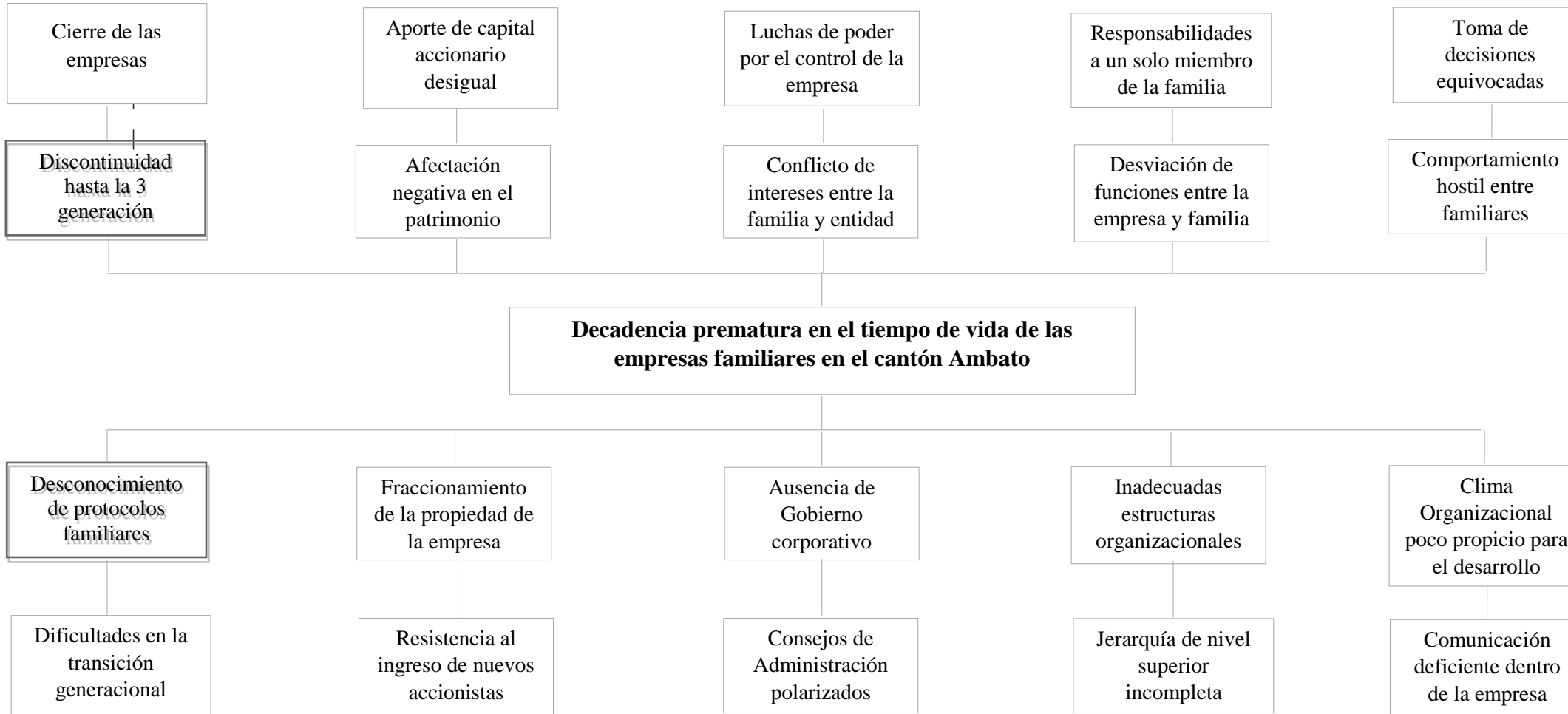
La estructuración de departamentos y la asignación de funciones al personal van de la mano para abarcar todas las necesidades internas y externas que se presentan, al momento de que no se cuente el suficiente recurso humano se tiende a la improductividad y afecta a los procesos internos y la relación el cliente.

Estas incongruencias en el ambiente gerencial también repercuten a los mandos medios y coordinadores, de manera puntual, en el aspecto económica, en que los ingresos de unos y otros no satisfacen al conjunto, ni tampoco no lo creen justo que gente sin experiencia o incapaz ostente sueldos altos y que sus esfuerzos sean insuficientes e inútiles.

La comunicación ineficiente entre directivos familiares se refleja en conflictos por el poder, que en cada uno predomina intereses particulares y no de grupo, donde no se respeta protocolos, acuerdos, familiares por lo que se terminan yendo de la empresa.



Tabla N° 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

### **1.2.3 Prognosis**

Al no aceptar el cambio e implantar un instrumento que regule y deje en claro todas las actividades que debe realizar cada miembro de la familia provocará que la empresa tenga continuidad por abarcar todos los problemas sin tener un documento que castigue cada decisión mal intencionada o cada toma de decisión inadecuada.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la falta de un protocolo familiar impacta en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato?.

### **1.2.5 Interrogantes (sub problemas)**

- ¿Existe desconocimiento de los protocolos familiares en la alta dirección de las empresas?
- ¿Qué aspectos negativos influyen en la discontinuidad de las empresas hacia la empresa?
- ¿El diseño de los protocolos familiares permitirá la permanencia de las entidades por varios años?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

**Área:** Ciencias Sociales

**Línea de investigación:** Desarrollo territorial y empresarial

**Programa de investigación:** Sistema productivo y desarrollo

**Delimitación temporal:** Inicio: 01/05/2017 Fin: 30/11/2017

### **1.3 Justificación**

Se justifica porque a través de esta investigación se identificaran como el implantar un protocolo familiar ayudará a tener una dirección, control y liderazgo para establecer un patrón de sucesión a la administración durante toda la existencia de la empresa, poniendo especial atención a la generación de hermanos y luego de primos por las disputas por el poder sin ningún ánimo integracionista sino más bien excluyente.



Esta investigación es novedosa por que se plantean argumentos válidos para la adopción de instrumentos legales enmarcados en la sucesión familiar en las entidades existentes en la ciudad de Ambato, que si bien es cierto, poseen una escritura de constitución, libros de acciones o participaciones, han descuidado el gobierno corporativo para el tiempo de existencia de la compañía, el armonizar las diferentes funciones administrativas de los miembros familiares en función de las metas colectivas.

La continuidad de las empresas en el circuito mundial es imprescindible porque activan la economía y las relaciones locales e internacionales para el intercambio de bienes y servicios. La gestión familiar acertada fortifica la productividad, en tal sentido, se obliga a instaurar protocolos adecuados que garanticen el despliegue de recursos y esfuerzos para la salvaguarda del patrimonio y el clima saludable entre directivos.

Los beneficiarios del protocolo familiar serán los miembros del consejo de administración y consejo familiar de las empresas, ya que contarán con toda la base jurídica para conformar la sucesión familiar los deberes y derechos de cada miembro en el ciclo de vida de la organización.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cómo incide el protocolo familiar en la continuidad de la empresa familiar en la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la estructura interna de las empresas familiares con el fin de verificar el desarrollo de los protocolos familiares.
- Determinar las dificultades de las empresas familiares dentro de los periodos de transición generacional.
- Proponer un modelo de protocolo familiar que permita la continuidad de las empresas familiares en la Compañía Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Si bien los Protocolos Familiares se presentan como una herramienta clave para favorecer la continuidad de las empresas familiares, hay una laguna en las investigaciones empíricas sobre esta temática, por la dificultad que implica identificar las empresas que lo implementan. Arteaga y Menéndez (2014).

El protocolo familiar; es el punto de partida del buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar, representa en cierto sentido “la constitución” que regula el comportamiento de los accionistas, el tamaño, responsabilidades, composición de los diferentes órganos (Consejo de Administración/Consejo de Familia), el proceso de toma de decisiones, política de dividendos, entrada de miembros, etc. El consejo de Familia, que debe representar las diferentes ramas de la familia y servirle foro donde se dirimieran las diferencias; las condiciones para formar parte del mismo deberían recogerse en el Protocolo Familiar. Galicia, Jiménez, y Hernández (2016).

La creación e implementación del Protocolo Familiar es fundamental, en consideración a que el mercadeo de sus productos y/o servicios conlleva a realizar acuerdos entre los accionistas familiares y un liderazgo claro dentro de la empresa; es decir, los empresarios familiares deben permitir que se dediquen los recursos necesarios dentro del proceso de comercialización tanto nacional como internacional y establecer un mando que dirija esa línea. Molina (2010).

Para ser exitosas y obtener ventajas competitivas estas empresas deben manejar correctamente un grupo de dimensiones entre las que se encuentra el gobierno corporativo. Aplicar las buenas prácticas relacionadas con el concepto de gobierno corporativo se puede traducir en sostenibilidad y crecimiento para las empresas familiares. Además de estas dimensiones existen un grupo de elementos que favorecen y restringen que este tipo de empresas alcance un estado deseado y que deben ser tomados en cuenta en todo momento. Ortega (2014).

## 2.2 Fundamentaciones 2.2.1 Fundamentación filosófica

Para (Barrantes Echeverría, 2000), El paradigma naturalista se denomina también humanista o interpretativo, este paradigma parte de reconocer la diferencia existente entre los fenómenos sociales y naturales. Sus propósitos esenciales están dirigidos a la comprensión de la conducta humana a través del descubrimiento de los significados sociales.

Recalde (2011) señala que: el Paradigma crítico propositivo es una alternativa para una investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometida con lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. El paradigma crítico propositivo busca interpretar y comprender la realidad de los fenómenos sociales para proponer soluciones.

Enfoque ontológico.- La ontología es la disciplina de la filosofía que indaga los problemas generales del ser, de la realidad. Peña (1987). Se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales y a su grado de estructuración. Plantea la controversia de si la realidad social es algo externo a la personas y se impone desde fuera o, por el contrario, es algo creado desde un punto de vista particular. Montenegro y López (2006).

Enfoque epistemológico.- La dimensión epistemológica plantea la forma de adquirir el conocimiento. El investigador ha de contemplar la posibilidad de que el conocimiento sea tan complejo y objetivo que tenga que adoptar la perspectiva de un observador externo, así como métodos propios de las ciencias naturales. O bien, por el contrario, puede considerar que el conocimiento es subjetivo, personal o único, lo que podría requerir un compromiso y una experiencia compartida con las personas implicadas y, por tanto, una menor atención a los métodos físico-naturales. Montenegro y López (2006).

Enfoque axiológico.- Los objetivos axiológicos estos se refieren a los valores humanos. Son las estimaciones de aprecio e importancia de las cualidades con base en la ética, tales como la lealtad, la honestidad, etc. Uribe (2004).

## **2.2.2 Fundamentación Legal**

La presente investigación tiene relación con el siguiente marco jurídico: (H. Congreso Nacional del Ecuador, 2014):

### **Ley de Compañías**

#### **SECCION I DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Art. 1**

Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

##### **Art. 2**

Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo; la compañía en comandita simple y dividida por acciones; la compañía de responsabilidad limitada; la compañía anónima; y, la compañía de economía mixta.

#### **SECCIÓN II DE LA COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO**

##### **1. CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL**

##### **Art. 36**

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

##### **4. ADMINISTRACIÓN**

##### **Art. 44**

A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para

obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

#### **Art. 45**

El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

### **SECCIÓN III DE LA COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE**

#### **1. DE LA CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL**

#### **Art. 59**

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

#### **3. DE LA ADMINISTRACIÓN**

Art. 64.- Cuando en una compañía en comandita simple hubiere dos o más socios nombrados en la razón social y solidarios, ya administren los negocios de la compañía todos juntos, o ya uno o varios por todos, regirán respecto de éstos las reglas de la compañía en nombre colectivo, y respecto de los meros suministradores de fondos, las de la compañía en comandita simple.

### **SECCIÓN IV DISPOSICIONES COMUNES A LAS COMPAÑÍAS EN NOMBRE COLECTIVO Y A LA EN COMANDITA SIMPLE**

### **SECCIÓN V DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

#### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación

objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

## **5. DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Art. 116.-** La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

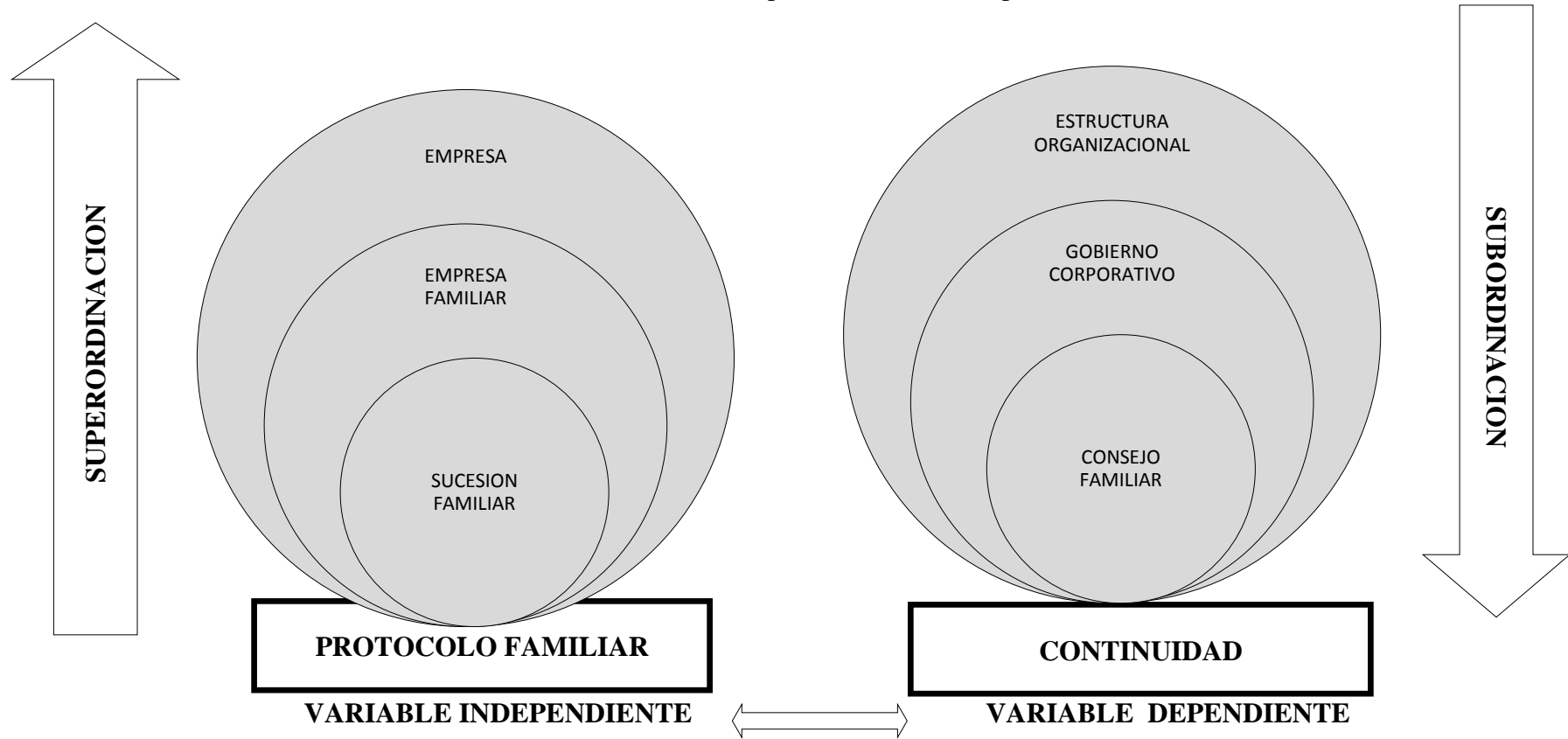
## **SECCIÓN VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA**

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

**Art. 149.-** Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

### 2.3. Categorías fundamentales

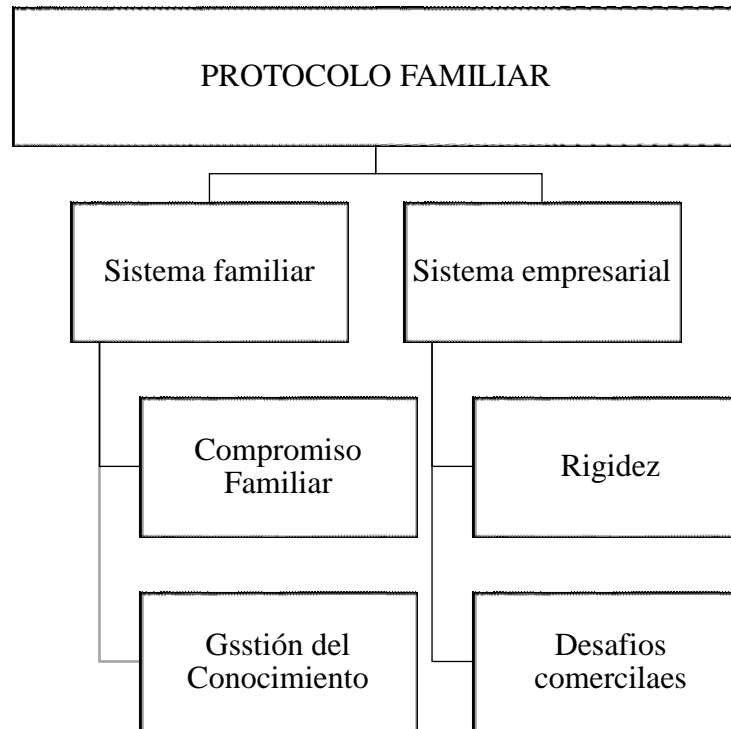
Gráfico N° 1 Súper ordenación conceptual



Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

### 2.3.1 Constelación de la Variable Independiente: Protocolo familiar

Gráfico N° 2 Constelación de la variable: Protocolo familiar

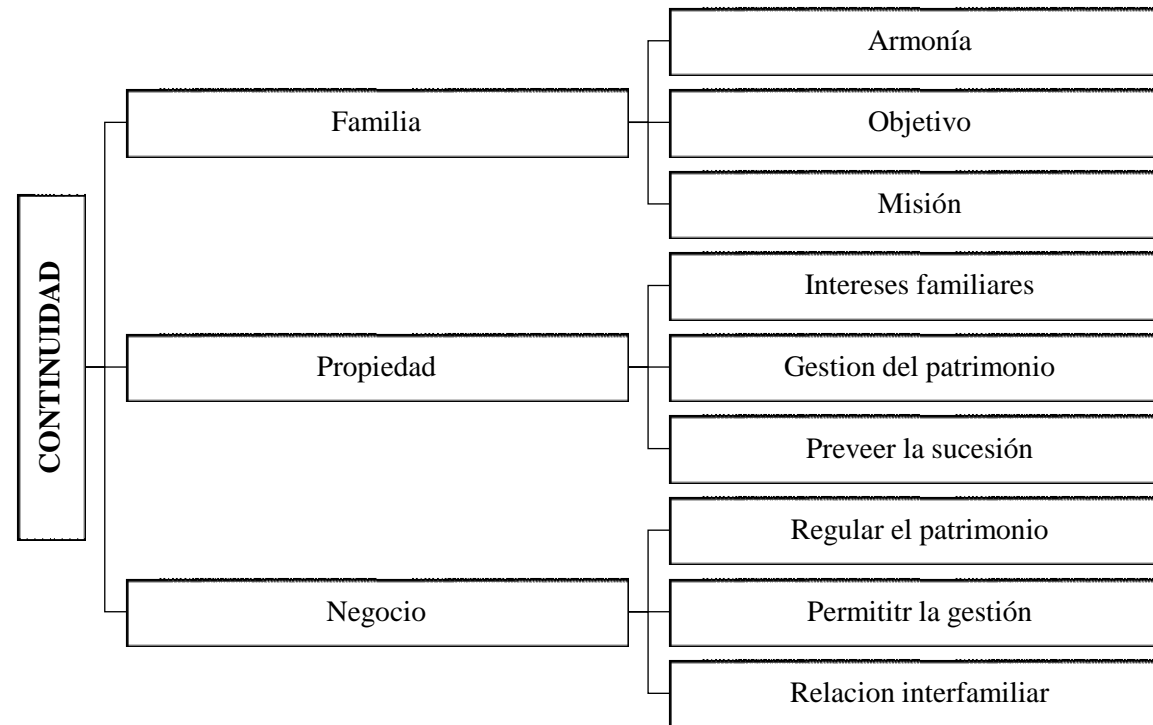


Elaborado por Caluña, Jenny (2017)



### 2.3.2. Constelación de la Variable dependiente: Continuidad

Gráfico N° 3 Constelación de la variable dependiente: continuidad



Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

## **2.4 Definiciones**

### **2.4.1 Empresa**

Es la actividad donde involucra la planeación, organización, dirección y control de los recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etc., enfocando los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro. Es un ente formado de elementos que integran un todo organizado y que, puestos en secuencia lógica de actividades, encaminan sus actos a un objetivo común (Ibarra,2005).

Una organización es un conjunto de elementos humanos y de medios instrumentales, coordinados según un esquema preciso de interrelaciones y objetivos de interés común, acepción que coincide con el concepto de empresa (López, 2010).

Una empresa es un ente, que a partir de unas materias primas, gracias a unos factores productivos y con una adecuada organización, obtiene unos bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades en la gente y que por eso precisamente los adquiere, lo que reporta a la empresa un beneficio (Sala, 2015).

### **Elementos de una empresa**

Para (Hernandez, 2012) se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

### **Empresario o Empresarios**

Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.

### **Los trabajadores**

Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben un salario

**La tecnología:**

Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).

**Los proveedores**

Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

**Los clientes**

Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

**Los organismos públicos**

Tanto el Estado central como los Organismos Autónomos y Otras Entidades Gubernamentales condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

**La competencia**

Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.

**El capital**

Es el medio económico con el cual una empresa empieza su producción para que esta sea sustentable en todo su período.

**Objetivos de la empresa**

Los objetivos estratégicos son la base que afianzara la dirección estratégica de una empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará solidez; el objetivo trata de solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, estos esta sustentados bajos hipótesis de partida o escenarios que quizás hayan contemplado el análisis de la situación; indica (Carrillo, 2010).

Otro criterio es que los objetivos están destinados a proporcionar a la organización y su personal las directrices y propósitos; deber expresarse en términos de los resultados esperados. Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización. Por lo general son: económicos, de servicios y sociales; según (Valencia, 2007).

### **Misión**

Rodriguez I. (2007) por su parte manifiesta que es, la definición de la propia organización, que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión debe reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificada con el paso del tiempo como cualquier caso, se entiende como una declaración de intenciones que contemplan a los objetivos corporativos, valores corporativos y definición del negocio.

Thomson (1994) “considera como respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y cual llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que esta hará y llegará a ser.” pág. 94.

### **Visión**

Martínez, C. (2008) sostiene que es parte de una idea que queremos dar forma y enriquecernos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyectos. La visión es la capacidad de tender a un puente entre lo que es y lo que puedes ser. ¿Cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades? ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos? Definiendo valores esenciales en una organización, siendo así que la visión es parte de un proceso empresarial.

Por otro lado, Galindo, C.J. (2006) expresa que la visión es un conjunto de ideas general que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas.

### **Valores Corporativos**

Respecto a aeste enucniado, Serna, H (1994) expresa “Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen

aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los que integran la empresa”.

Cordero, J. (2007) dice que los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de la empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía. (p.48).

## **Políticas**

Según Gil Estallo, María de los Angeles (2001) las políticas son normas de conducta que guía a la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.

Además, Ongallo, C. (2007) manifiesta que es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se quiere llegar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno.

### **2.4.2 Empresa Familiar**

Corona, J (2005), cita a Peter Davis y manifiesta que, la empresa familiar es una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de familia en la gestión.

Empresa familiar: Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente, la mayoría, dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa. La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración. La familia propietario desea que la empresa continúe en manos de la familia mediante la incorporación a la misma, tanto en la propiedad como en la gestión, de miembros componentes de las siguientes generaciones familiares. Sanchez y Sanchez, (2005).

Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de familia donde existe un vínculo entre la compañía y la familia (Lansberg, 2011). Una empresa familiar es gobernada o manejada con la propósito de formar y seguir la visión de la empresa formada por los miembros de una misma familia (Brenes y Madrigal, 2006). Las empresas son controladas por la familia y tienen un proceso de decisión más centralizado (Navarro, 2007).

La empresa familiar se define como aquella que la mayor cantidad de su capital accionario se encuentra en posesión de una familia, así como, la presencia de los familiares en el cuerpo directivo de la empresa. Esta influencia puede ser tanto de la familia directiva que participa en la gestión de la empresa o indirectamente se refiere a dirigentes familiares que tienen un poder dentro la cultura corporativa y la cultura de interacción familiar (Poulain, 2006).

### **Características de la empresa familiar**

**La propiedad – dirección de los miembros de una familia:** la propiedad de la organización está distribuida de forma que una parte suficiente de la misma, normalmente la mayoría, es poseída por una familia, que se encuentra en una posición de poder para controlar la empresa. (Álvarez, 2010)

**La implicación familiar y el ejercicio de poder:** algunos o varios de los propietarios, dedican la totalidad o gran parte de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros de sus órganos de gobierno.

### **Tipos de empresas familiares**

#### **La empresa de trabajo familiar**

Este tipo de empresa se caracteriza en cuanto a que se realiza lo necesario para que los miembros de la familia que libremente quieran incorporarse en la compañía puedan hacerlo. Cada uno de los familiares tendrá un puesto de acuerdo a sus capacidades y un salario acorde a las responsabilidades y actividades que realice. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que dentro de este tipo de empresa sí se contrata personas ajenas al núcleo familiar, pero siempre tomando como prioridad que los miembros de la familia decidan y quieran trabajar en la empresa familiar (Gallo, 2000).

### **Empresa de dirección familiar**

Internamente se promueve que los familiares trabajen y aporten dentro de la misma, pero diferenciándose de la empresa del trabajo familiar en cuanto únicamente se permite la incorporación de aquellos miembros de la familiar que tengan las condiciones y capacidades para desempeñar cargos de dirección en la empresa familiar. Las principales funciones de dirección que los miembros tienen son: la dirección de equipos de trabajo; manejo de estrategias y objetivos de la empresa; entre otros (Gallo, 2000).

### **Empresa familiar de inversión**

Dentro de esta empresa se apoya mucho a lo que es el emprendimiento de sus miembros y directivos, es decir, se apoya a aquellos integrantes de la familia que deseen emprender un nuevo negocio o proyecto por medio de préstamos, inversión de capital, consejo y asesoramiento por parte de la empresa madre (Gallo, 2000).

### **Empresa familiar coyuntural**

Los miembros de la familia se encuentran unidos como propietarios de las mismas por circunstancias de herencia más no por elección propia. Debido a la circunstancias mucho de los miembros de la familia afirman que la venta de las acciones a terceros o la fusión con otras empresas en una estrategia favorable para la continuidad y sucesión de la empresa familiar (Gallo, 2000).

### **2.4.2 Sucesión Familiar**

La sucesión dentro de la empresa familiar puede ser la respuesta a la continuidad en la administración de modo que implica un plan con actividades específicas, objetivos claros y definidos en un periodo determinado. Asegurando, el traspaso de los valores, principios, cultura organizacional y familiar. (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2011)

La sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la

continuidad del negocio a través de las generaciones. Aronoff, McClure, y Ward, (2011).

### **2.4.3. Protocolo Familiar**

El protocolo familiar es una institución o cuerpo regulador de las relaciones en la familia empresaria, diseñado para dar satisfacción a ciertos fines, tales como marcar un sistema de reglas de relación entre familiares o encontrar un modo razonable de resolver disputas y diferencias de modo eficiente. Rodríguez y Rodríguez (2007).

#### **2.4.3.1 Sistema Familiar**

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos y así sucesivamente). (Leach, 1999).

##### **2.4.3.1.1 Compromiso familiar**

###### **Compromiso en base en el deseo**

Cuando los miembros de una familia ingresan a una empresa debido a un profundo arraigo en el negocio, por lo general se debe a que creen y aceptan el propósito de la empresa. Regularmente, la identidad personal de los miembros de la familia se encuentra estrechamente vinculada con el negocio y ellos consideran que cuentan con la habilidad para hacer una contribución importante. (Longenecker, 2012).

###### **Compromiso basado en la obligación**

Compromiso basado en la obligación es lo que impulsa a los individuos que creen que deben seguir una carrera en la empresa familiar. Con frecuencia, el objetivo es hacer lo que el padre-fundador desea, incluso aunque el plan de carrera no sea lo que el miembro de la familia tenía en mente.



### **Compromiso basado en el costo**

Es la creencia de que la oportunidad de obtener una ganancia es demasiado grande como para dejarla pasar. En este caso, los miembros de la familia toman una decisión de obligación, motivados por la percepción de que el valor del negocio de alguna forma disminuirá si alguien no se integra y se encarga de él. En otras palabras, unirse a la empresa es la mejor forma de beneficiarse de lo que la empresa familiar tiene por ofrecer o para proteger el valor de la inversión de lo que probablemente será heredado en el futuro.

### **Compromiso basado en la necesidad**

El Compromiso basado en la necesidad es común entre los jóvenes herederos que escalan posiciones por encima de empleados que no son parte de la familia para llegar a puestos codiciados, cuyas demandas exceden sus conocimientos y experiencia.

#### **2.4.3.1.2 Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, de manera de generar ventajas. (Santillan, 2010)

Alavi, M y Leidner, D (2003) Definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales.

#### **2.4.3.2. Sistema Empresarial**

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Esta construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. (Leach, 1999)

## **Comunicación del personal**

Según William, S. y Bruce, E. (2007), la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

Para Lamb, C.H. (2006) la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

## **Productividad**

Griffin, R y Ebert, R (2005) La productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean.

Según Alfaro, B y Alfaro E (1999) Es el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que haya tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción.

(Combeller, 1999) Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados.

## **Rendimiento Laboral**

(López A. , 2003) Por otra parte, en el campo profesional (en el ámbito de las profesiones) existe otro concepto de desempeño. A diferencia del desempeño laboral, el desempeño profesional tiene un significado más amplio en cuanto al ejercicio de la profesión, y ha generado también en la sociedad, más expectativas y está muy vinculado a un comportamiento ético.

(Anastasi, 2007) En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador.

### **Clima Organizacional**

(Gilmer, 2000) Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Clima laboral son los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (López, 2013).

### **Motivación**

Beas, A, (1993) Es importante motivar a los componentes de la empresa, en forma adecuada con el fin de que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planificación. No hay duda de que la remuneración en dinero o en especie, constituye una motivación importante, si bien aquella importancia se encontrara relacionada, íntimamente, con el nivel salarial del empleado.

Pelayo, J. (s/a) Define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

### **2.4.2 Estructura Organizacional**

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la empresa trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Montalvan (2002).

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (Hiit, 2006).

### **Diseño Organizacional**

Ibañez, M. (2015) La administración de Talento Humano (personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conversación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Cuando se habla de Administración de Talento Humano, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”. La administración de los Talento Humano busca construir y mantener un entorno de excelencia en la para habilitar mejor a la fuerza del trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. (Chiavenato, 2012).

### **Manual de Funciones**

Para Greco, O. (2015) Es una recopilación sistemática para uso del personal, tanto superior como subalterno, de las normas vigentes sobre la organización y el funcionamiento de la empresa en lo concerniente a las distintas funciones, sectores, autoridades, responsabilidades del personal, tareas, plan de cuentas, libros de contabilidad, comprobantes y rutinas de trabajo. Es una guía especial de la organización.

Para Para Rodriguez , J. (2012), “El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.” (p.36).

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización de trabajo. Además es un

compendio que describe cada uno de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. (Castillo, 2014).

### **Competencias**

Fernandez, J. (2003), Cuando decimos que alguien es competente solemos referirnos a una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente.

Moguel, E.A. (2011), Se entiende por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.

Reyes, M, (2014), Es el conjunto de características personales (valores, habilidades, destrezas y conocimientos) que permiten la realización exitosa de actividades laborales claves en el más alto nivel de rendimiento.

### **Habilidades y Destrezas**

Diaz, J. (1999) las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

Según Lucea, J. (1999) cita a B. Kannap (1963) una habilidad es la capacidad adquirida por aprendizaje, de producir unos resultados previstos con el máximo de acierto y frecuentemente con el mínimo coste en el tiempo, energía o en ambas cosas.

Lucea, J. (1999) cita a Batalla (1994) el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objeto determinado. En cambio la destreza es la capacidad del individuo de ser eficiente en una habilidad determinada.

## **Desempeño Laboral**

Bastidas, A. (2009) se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Ortiz, A. (2012) se puede definir como la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su conducta social.

Barrios, M (2009), el desempeño es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

## **Evaluación del desempeño**

Varela, R.A. (2011) la evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto.

Milkovich, G.y Boudreau, J. (1994) Milkovich y Boudreau, (1994) consideran para la evaluación del desempeño otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”. Esta particularidad permitirá tomar correctivos y mantener un *feed back* entre empleados y directivos.

## **Capacitación**

Gómez, F. (2007) la capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

Coulter, R (2005) la capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de estos se deben modificar y actualizar. Los gerentes por su puesto tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo ser la capacitación.

Werther W y Keith, D. (2008) la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

#### **2.4.2.1 Gobierno Corporativo**

Rivera, Juana (2010), cita a OCDE (2005) Los procedimientos y procesos que controlan y dirigen una organización. La estructura de gobierno corporativo establece la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes partícipes de la organización, como: el consejo de administración, los directivos, los accionistas, y otros stakeholders: así como las reglas y procedimientos para la toma de decisiones.

Las empresas familiares podría tener serias dificultades para elegir la aplicación de la teoría que satisfaga sus necesidades, por lo tanto, la buena selección de dicha teoría se presenta como un tema de amplio interés para este tipo de empresa. Teniendo como objetivo principal la resolución de este problema de importancia para las empresas familiares, este trabajo examina varios estudios de diferentes autores con el propósito de analizar sus vínculos, y poder ofrecer una solución que mejore tanto al gobierno como la gestión empresarial Rivera y Herrera (2017).

#### **2.4.2.2 Consejo Familiar**

Para Paladino, Marcelo (2017), como menciona Josep Tápies, director de la cátedra de Empresas Familiares del IESE. “El consejo de familia es el ámbito de deliberación y de debate libre de dominio sobre lo que la familia quiere de la empresa y, correlativamente, sobre que está dispuesta a aportar a ese propósito.

El propósito de un Consejo Familiar puede variar de acuerdo con las necesidades familiares, sin embargo, típicamente se enfoca en la planeación familiar, la toma de

decisiones y la resolución de problemas o conflictos y puede integrarse por aquellos miembros de la familia que son fundamentales para el futuro de la empresa. El consejo familiar proporciona un foro donde las diferencias se pueden exponer y trabajar sin interferir en el día a día de la administración de la empresa, así como acercar a aquellos familiares que regularmente no se comunican entre sí. (Del Valle et al, 2010).

### **2.4.2.3 Continuidad**

Cuando hablamos de continuidad de la empresa familiar nos referimos al hecho de que los caracteres que le confieren su naturaleza permanezcan a lo largo de los años. El juego del dinero, tanto en su acepción de “generación” del mismo – en lo que denominamos “operaciones de negocio” y “proceso de negocio” – como en su referencia a la estructura y naturaleza de los socios, es determinante de la permanencia a largo plazo, Ginebra, (Joan, 1997)

La gestión eficaz de una compañía familiar debe asegurar la continuidad. Las principales contingencias que hay que prever al respecto son la inhabilitación, el retiro y el fallecimiento; y una de las tres, solamente el retiro se puede planear dentro de un plazo predeterminado. El factor más decisivo en lo que concierne a la preservación de los activos de la firma es impedir la venta forzada de la empresa. (Leach, Peter, 1999)

#### **2.4.2.3.1 Familia**

Una familia se define como dos o más personas que comparten recursos, comparten responsabilidad de las decisiones, comparten valores y metas y tienen un compromiso mutuo a lo largo del tiempo. (Esteinou, 2007)

La familia está considerada como un sistema dinámico viviente sometido a un proceso de establecimiento de reglas y de búsqueda de acuerdos sobre ellas. Las relaciones entre sus miembros dependen de las reglas o leyes en base a las cuales funcionan los miembros del sistema en relación recíproca. Así la familia ha de ser contemplada como una red de comunicaciones entrelazadas y en la que todos sus miembros, desde el más pequeño hasta el más mayor, influyen en la naturaleza del sistema al tiempo que todos, a su vez, se ven afectadas por el propio sistema. (Millán, 2002)



## **Visión Patrimonial**

La visión patrimonial se basa en tres niveles: el primero es el individualismo, en el cual, describe que el patrimonio le pertenece a cada individuo y cada quien será responsable de este, el segundo es el nivel intermedio, donde, se resalta que el patrimonio es y será de la familia; pero el individuo lo debe cuidar como si fuera suyo, buscando convertir a los miembros de la familia en propietarios activos, que administren el patrimonio familiar pensando en el bienestar de las futuras generaciones; y el tercer nivel es el colectivo, en donde, se manifiesta que la propiedad es de la familia, pero el individuo no participa en su gestión (Gómez G. L., 2009)

### **2.4.2.3.2. Propiedad**

La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco. (Dirección General de la Política de la pequeña y mediana empresa, 2008)

### **Activos**

Las empresas familiares pueden predecir mejor el manejo del flujo de caja y por lo tanto, también, pueden predecir el nivel óptimo de efectivo. Además, las empresas controladas por la familia ven tenencias en efectivo como forma de acumular riqueza y para evitar costos fiscales de tomar el dinero de la empresa (Dittmar, A, 2012).

Los activos son bienes con valor comercial que una compañía posee y que aparecen en su balance general, con inclusión de dinero en efectivo, equipo, inventario, los cuales, deben representar beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad económica, provenientes de transacciones o eventos realizados, identificables y cuantificables en unidades monetarias (Van, H, 2012).

### **Patrimonio**

El patrimonio aparece como uno de los principales problemas, esto es porque los familiares creen que el afecto mutuo (Oltra, 1999) basta para afrontar los posibles

problemas empresariales que puedan surgir, los principales problemas que se asocia es la bolsa del dinero, (Churchill & Hatten, 1998) de tal manera que las cuentas de las compañías no se llevan con claridad y tienen a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia Davis y Harveston (2000)

El patrimonio se puede definir como el conjunto de bienes, derechos, obligaciones y deudas, propiedad de la empresa que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales esta puede cumplir con sus fines Garcia Castellví, A (2011)

Las características básicas del patrimonio son: la financiación no exigible, al principio no tiene costo financiero como el de las deudas, se debe destinar financiación al activo no corriente y a cubrir un margen razonable del activo circulante de la empresa, cada partida representa fondos propios (Muñoz, 2011)

## **Capital**

Las primeras introducciones sobre el concepto de capital social vienen desde el año 1916 cuando se describe al capital social como: “esas sustancias tangibles (que) cuentan para la mayoría en las vidas diarias de la gente: denominadas buena voluntad, compañerismo, simpatía y relaciones sociales entre los individuos y las familias que integran una Si (un individuo entra) en contacto con su vecino y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede tener una potencialidad suficiente para la mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad (Narayan, 2000)

En una comunidad agrícola donde un agricultor necesita que otro le embale el heno y donde los instrumentos agrícolas son en su mayoría prestados, el capital social le permite a cada agricultor realizar su trabajo con menos capital físico en forma de herramientas y equipos. (Coleman, 1988)

## **Dimensión del capital social**

Las dimensiones del capital social son identificadas por (Coleman, 1988), como formas del capital social, donde la primera, se encuentra ejemplificada en el contexto de

los créditos informales, y comprende obligaciones, expectativas y confianza. Una segunda, son los canales de información, la información es importante en cuanto provee una base para la acción, aunque adquirir información implica un costo, este puede verse disminuido por el uso de las relaciones sociales que se mantienen para otros propósitos. Enrique y Jiménez (2008).

## **2.5. Hipótesis**

La implementación de un protocolo familiar permitirá la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato

## **2.6. Señalamientos de variables**

**Variable independiente:** Protocolo Familiar

**Variable Dependiente:** Continuidad

# **CAPÍTULO III**

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Enfoque cualitativo.- Tiene como principal objetivo el obtener una visión preliminar de los problemas y oportunidades relacionados con la decisión a tomar. Esta técnica de recolección de datos se basa en un número relativamente pequeño de encuestados, haciendo que los resultados no sean extrapolables al total de la población. (López M , 2010)

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que ayudará a que las variables de estudio se comprendan a través de las experiencias vividas

### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

#### **3.2.1 Investigación bibliográfica o documental**

La documentación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos cita (Cázares Hernández a et al),

entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. (Bernal, 2006)

A través de la investigación bibliográfica y documental se lograra entender a las variables de estudio.

### **3.2.2 Investigación de campo**

Es el procedimiento por medio del cual se obtiene y registra información que se busca directamente en el lugar en el que ocurren los fenómenos o hechos que se investigan y de uso principal, aunque no exclusivo, de las ciencias sociales. (Uribe, 2004).

A través de la investigación de campo se evidenciara de manera personal como incide las variables de estudio.

## **3.3 Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2006)

### **3.3.2 Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables. (Hernández, 2004)

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1. Población

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en la Provincia del Tungurahua, en el año 2015 se registran 1.255 sociedades con fines de lucro y 435 empresas sin fines de lucro.

#### 3.4.2. Muestra

La población total asciende a 1.690 empresas en la Provincia de Tungurahua.

##### 3.4.2.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra se calculó aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

**Dónde:**

*n*: Tamaño de la muestra.

*Z*: Nivel de confianza (95%, 1.96).

*P*: Probabilidad de concurrencia del fenómeno.

*Q*: Probabilidad en contra de ocurrencia del fenómeno.

*N*: Población / Mercado meta.

*e*: Margen de error.

#### Cálculo de la muestra

$$\begin{aligned} n &= \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 1690}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + 1690 * 0.05^2} \\ n &= \frac{1622.4}{0.9604 + 4.225} \\ n &= \frac{1622.4}{5.19} \\ n &= 313 \text{ encuestados} \end{aligned}$$

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 2 Operacionalización variable independiente: Protocolo Familiar

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Protocolo familiar</b></p> <p>El protocolo familiar es un documento escrito con normas que expresan en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respeto a la empresa para que en un futuro no tener problemas.</p>	<p>Administración</p> <p>Empresa</p> <p>Instrumento</p> <p>Políticas y obligaciones</p> <p>Miembros familiares</p>	<p>% a cargo de los familiares en la administración</p> <p>% de miembros dentro de la empresa</p> <p>% de instrumentos para regular la empresa</p> <p>% de políticas cumplidas en la empresa</p> <p>% de decisiones tomadas con todos los miembros de la familia</p>	<p>¿Quién está a cargo de la administración?</p> <p>¿A través de que ha regulado la forma en que los miembros de la familia se relacionan y se vinculan con la empresa?</p> <p>¿Le gustaría utilizar un instrumento que ayude a mantener las reglas de la empresa claras para la familia?</p> <p>¿Ha planteado políticas y obligaciones para todos los miembros de la familia?</p> <p>¿Para implantar un instrumento usted está de acuerdo que sea un consenso entre todos los miembros de la familia?</p>	<p>Encuesta</p>

Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

Tabla N° 3 Operacionalización variable dependiente: Continuidad de las empresas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Continuidad</b></p> <p>La continuidad de las empresas familiares es un reto para seguir pasando por generaciones venideras y así que la empresa no desaparezca del mercado sino a lo contrario que crece más y más con el pasar del tiempo</p>	Generaciones	% de empresas que se encuentran en diferentes generaciones	¿En qué generación se encuentra su empresa?	Encuesta
	Sucesión	% de sucesiones exitosas	En el caso de una sucesión no planificada, ¿Ha pensado quien de los siguientes familiares se quedaría a cargo de la empresa?	
	Motivos de rompimiento	% de deserción de las empresas	¿Cuál de estos motivos generan discrepancias entre los miembros de la familia y por ende el rompimiento de la EF?	
	Planificación	% de planificaciones de sucesión exitosas	¿Estaría dispuesto a realizar una planificación para una sucesión adecuada? ¿Con qué frecuencia realizaría la planificación de la sucesión?	

Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

### 3.6 Recolección de información

La dimensión de las técnicas de recolección de información confronta al investigador a un proceso de toma de decisiones para optar por aquellas técnicas que sean más apropiadas a los fines de la investigación. Dicha decisión guarda estrecha relación con la naturaleza del objeto de estudio, con los modelos teóricos empleados para construirlo y con la lógica paradigmática de la que el investigador parte. Yuni y Urbano (2006).

Tabla N° 4 Recolección de la información

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Para Qué?	Para analizar y solucionar el problema de investigación
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A las empresas familiares de la ciudad de Ambato
3.- ¿Sobre qué aspecto?	El protocolo familiar y la continuidad de la empresa familiar.
4.- ¿Quién?	Jenny Caluña investigadora
5.- ¿Cuándo?	Mayo- Octubre 2017
6.- ¿En qué lugar se recolectara la información?	Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez cada empresario familiar
8.- ¿Con que técnica se recolectara?	Encuesta
9.- ¿Qué instrumentos?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado para identificar el problema de investigación

Elaborado por: El investigador.

### 3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de la información se utilizara la información primaria y secundaria, la primera se analizara median la lectura de artículos científicos, libros sobre



el tema, revistas, etc; la segunda con la recolección de la información que se realizara a través de una encuesta.

### **Selección del instrumento**

La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurada, lo que puede influir en la información recogida y no puede utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio. (Alvira, 2011).

En el caso de la encuesta se validara con el modelo Alpha de Crombach quien nos va indicar si la encuesta es válida para su aplicación o no a través de un cuestionario. **(Ver Anexo 2).**

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis e interpretación de resultados

#### 4.1 Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicada la encuesta a la muestra calculada se lograra cumplir con el objetivo de la encuesta que es determinar la situación actual de las empresas familiares con respecto a los protocolos familiares y su continuidad en el sector empresarial.

1. ¿Quién está a cargo de la administración?

Tabla N° 5 Cargo\_administración

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Fundador/es	137	43,8
Hijos	78	24,9
Hermanos	38	12,1
Personas ajenas a la familia	60	19,2
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

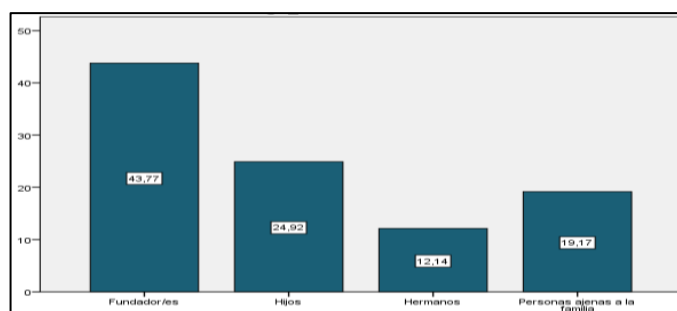


Gráfico N° 4 Cargo\_administración

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

#### Análisis e interpretación

El 43.8% de los empresarios encuestados que representan a 137 personas indican que a cargo de la administración están los fundadores, mientras que el 24.9% que representan 78 personas indican que se encuentra la administración con los hijos, el 12.1% que representan 38 personas indican que administran los hermanos y el 19.2% que representan a 60 personas indican que administran personas ajenas a la familia. Entonces podemos identificar que las empresas familiares en el sector investigado en la mayoría

la administran el fundador por lo que sería necesario iniciar con una gestión empresarial.

2. ¿A través de que ha regulado la forma en que los miembros de la familia se relacionan y se vinculan con la empresa?

Tabla N° 6 Regular\_miembros\_familia

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Instrumento Legal	210	67,1
Pacto entre la familia	93	29,7
Ninguno	10	3,2
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

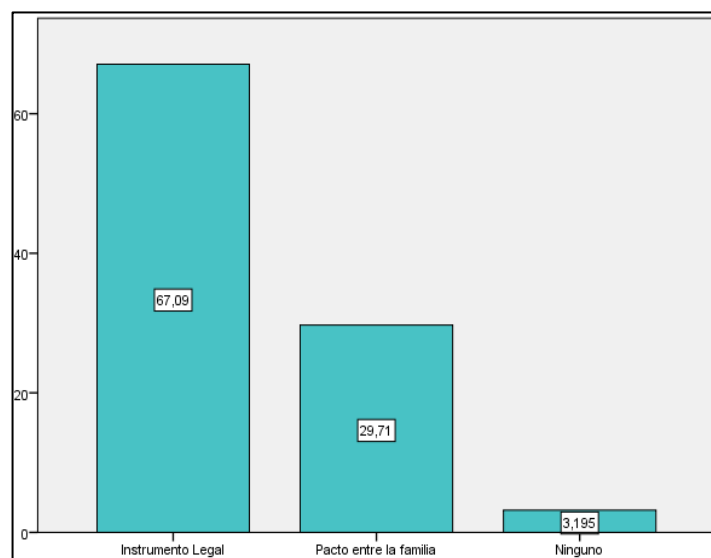


Gráfico N° 5 Regular\_miembros\_familia

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 67.1% de los encuestados que representan a 210 personas indican que se ha regulado con un instrumento legal, mientras que el 24.7% que representan 93 personas indican que han realizado un pacto entre la familia y el 3.2% que representan 10 personas indican que no han regulado con ningún instrumento. Por lo que hay que poner énfasis ya que la mayoría solo utiliza los instrumentos legales típicos que cualquier empresa utiliza pero no un instrumento que regule a los familiares.

3. ¿Le gustaría utilizar un instrumento que ayude a mantener las reglas de la empresa claras para la familia?

Tabla N° 7 Instrumento\_reglas

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	193	61,7
No	98	31,3
Nunca	22	7,0
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

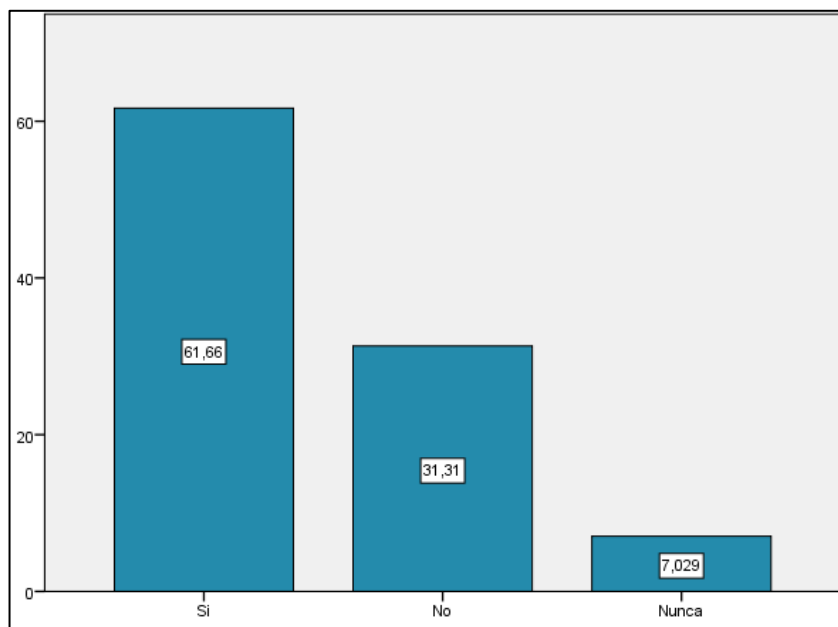


Gráfico N° 6 Instrumento\_reglas

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 61.7% de los encuestados que representan a 193 personas indican que si utilizarían un instrumento que ayude a mantener las reglas claras en la familia, mientras que el 31.3% que representan 98 personas indican que no aceptarían un instrumento que regule los reglas y el 7% que representan 22 personas indican que nunca utilizarían ningún instrumento. Por lo que si sería necesario implantar in instrumento que regule la toma

de decisiones en la empresa ya que con eso los familiares no harían funciones que no le competen.

4. ¿Ha planteado políticas y obligaciones para todos los miembros de la familia?

Tabla N° 8 Politicas\_obligaciones

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	75	24,0
No	80	25,6
Nunca	158	50,5
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

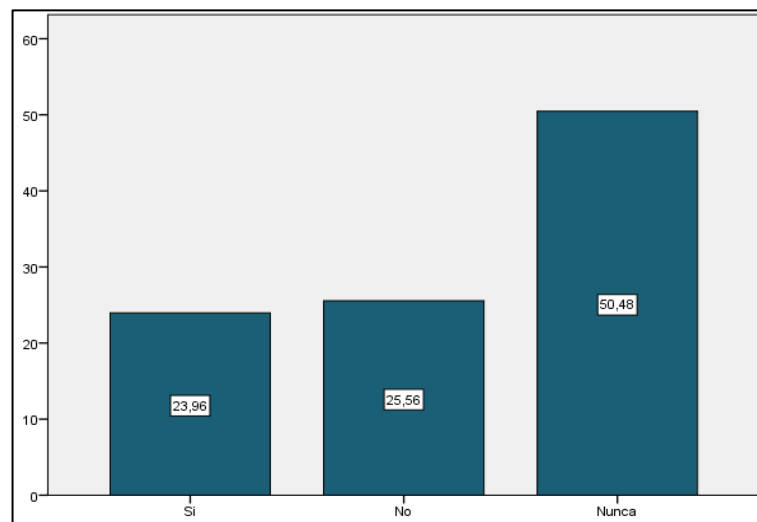


Gráfico N° 7 Politicas\_obligaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 24% de los encuestados que representan a 75 personas indican que si se han planteado políticas y obligaciones para los miembros de la familia, mientras que el 25.6% que representan 80 personas indican que no han implantado ni políticas ni obligaciones y el 50.5% que representan 158 personas indican que nunca ha planteado ni políticas ni obligaciones. Es necesario plantear políticas y obligaciones dentro de cualquier empresa ya sea o no se familiar ya que con ello se evita inconvenientes que se

nos sale de las manos y a través de ellas se van cumpliendo con la línea para el cual fue creada la empresa.

5. ¿Para implantar un instrumento usted está de acuerdo que sea un consenso entre todos los miembros de la familia?

Tabla N° 9 Consenso\_familia

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	245	78,3
No	53	16,9
Nunca	15	4,8
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

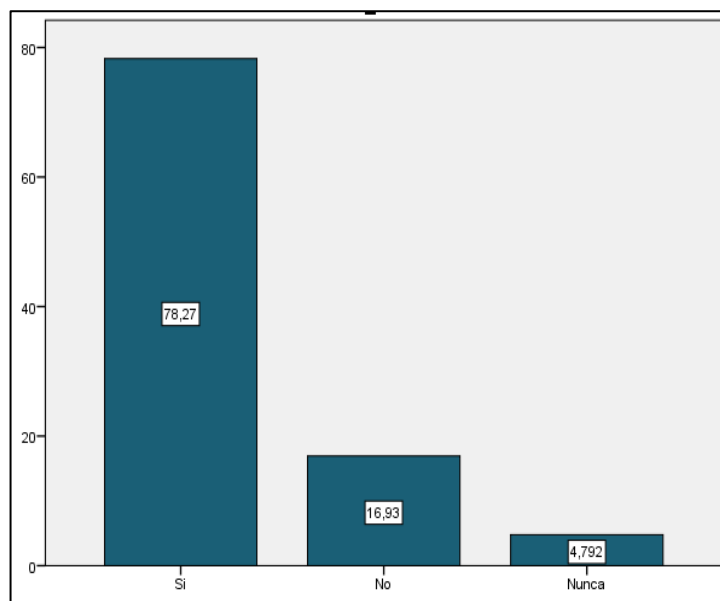


Gráfico N° 8 Consenso\_familia

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 78.3% de los encuestados que representan a 245 personas indican que en el caso de que se tome la decisión de implantar un instrumento debe ser un consejo de la familia, mientras que el 16.9% que representan 53 personas indican que no debería ser en consenso y el 4.8% que representan 15 personas indican nunca pedirían consenso a los

familiares. Es esencial compartir cualquier decisión o la implementación de algo que sea en consenso con todos los integrantes de la familia para evitar malos entendidos.

6. ¿En qué generación se encuentra su empresa?

Tabla N° 10 Generación

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Primera generación	290	92,7
Segunda generación	14	4,5
Tercera generación	9	2,9
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

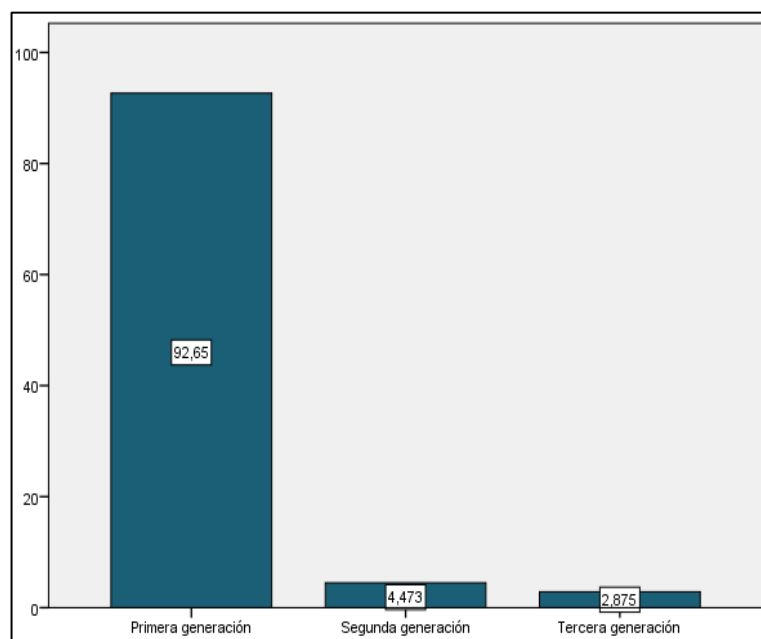


Gráfico N° 9 Generación

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 92.7% de los encuestados que representan a 290 personas indican que se encuentran en la primera generación, mientras que el 4.5% que representan 14 personas indican que están en la segunda generación y el 2.9% que representan 9 personas indican se encuentran en la tercera generación. Por lo que es primordial tomar en cuenta que si la

mayoría de empresas están en la primera generación se podría implantar instrumentos que regulen a la familia y por ende evitar el desaparecimiento de la empresa en el mercado.

7. En el caso de una sucesión no planificada, ¿Ha pensado quien de los siguientes familiares se quedarían a cargo de la empresa?

Tabla N° 11 Sucesión\_planificada

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Hermanos	37	11,8
Hijos	109	34,8
Esposa	167	53,4
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

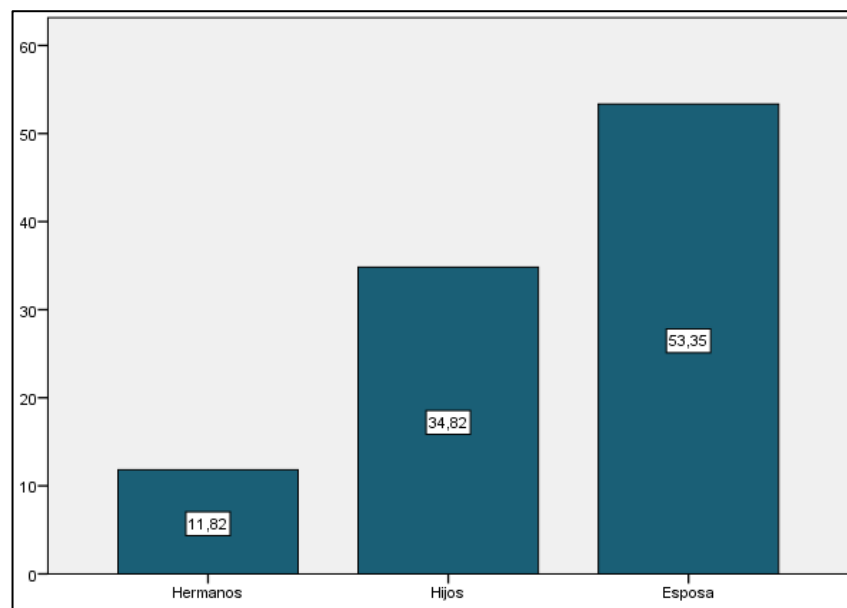


Gráfico N° 10 Sucesión\_planificada

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 11.88% de los encuestados que representan a 37 personas indican que sus hermanos suplantaría en el caso de que la empresa sufra una sucesión, mientras que el 34.8% que representan 109 personas indican que dejarían su empresa a cargo de sus hijos y el



53.4% que representan 167 personas indican dejarían a su esposa. Por eso es importante tomar en cuenta que elaborar un documento válido permitirá dejar las reglas bien claras en los familiares sucesores.

8. ¿Cuál de estos motivos generan discrepancias entre los miembros de la familia y por ende el rompimiento de la EF?

Tabla N° 12 Discrepancias

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Injusta participación en el patrimonio	245	78,3
Ingreso de nuevos miembros a la administración	18	5,8
Ingreso de familiares políticos	50	16,0
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

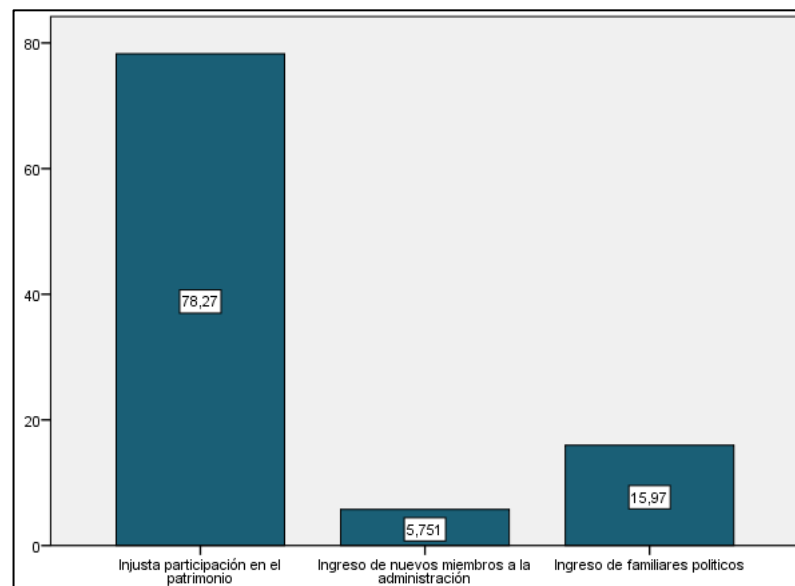


Gráfico N° 11 Discrepancias

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 78.33% de los encuestados que representan a 245 personas indican que más se han peleado por que en muchas de las ocasiones habido una injusta participación en el patrimonio, mientras que el 5.8% que representan 18 personas indican que se han molestado por ingreso de nuevos miembros a la administración y el 16% que representan 50 personas indican que por el ingreso a familiares políticos se ha tenido

problemas. Hay que tomar en cuenta que se ha detectado que en la mayoría de las empresas responden que es el factor económico el que ha afectado las relaciones con la familia.

9. ¿Estaría dispuesto a realizar una planificación para una sucesión adecuada?

Tabla N° 13 Sucesión

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	204	65,2
No	72	23,0
Nunca	37	11,8
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

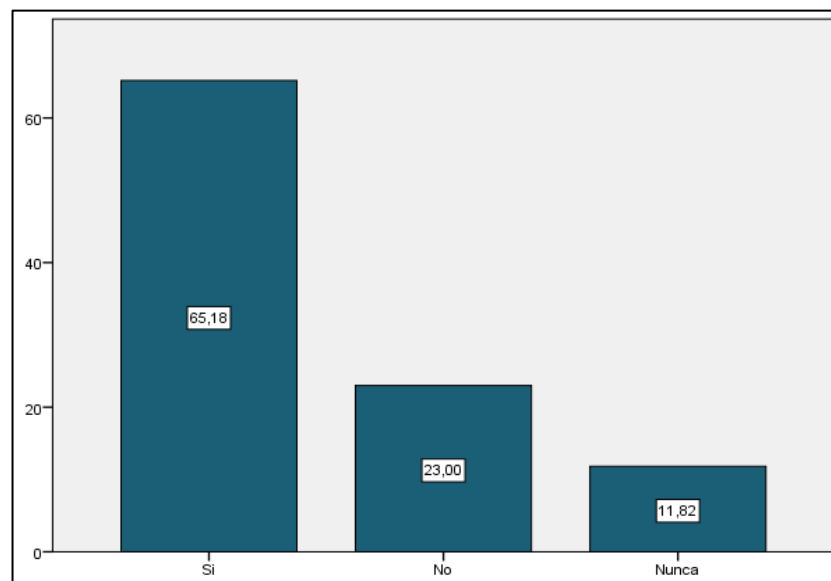


Gráfico N° 12 Sucesión

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 65.2% de los encuestados que representan a 204 indican que si planificarían una sucesión, mientras que el 23% que representan 72 personas indican que no lo harían y el 11.8% que representan 37 personas indican que nunca planificarían una sucesión

adecuada. Poner énfasis en cambiar la mentalidad de los empresarios ya que es un problema bien grande que muchas hayan respondido que no harían una planificación adecuada para la sucesión es porque tienen miedo al cambio.

10. ¿Con qué frecuencia realizaría la planificación de la sucesión?

Tabla N° 14 Planificación\_Sucesión

	Frecuencia	Porcentaje Valido
1 vez cada año	39	12,5
1 vez cada dos años	69	22,0
1 vez cada 3 años	85	27,2
1 vez cada 5 años	120	38,3
Total	313	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

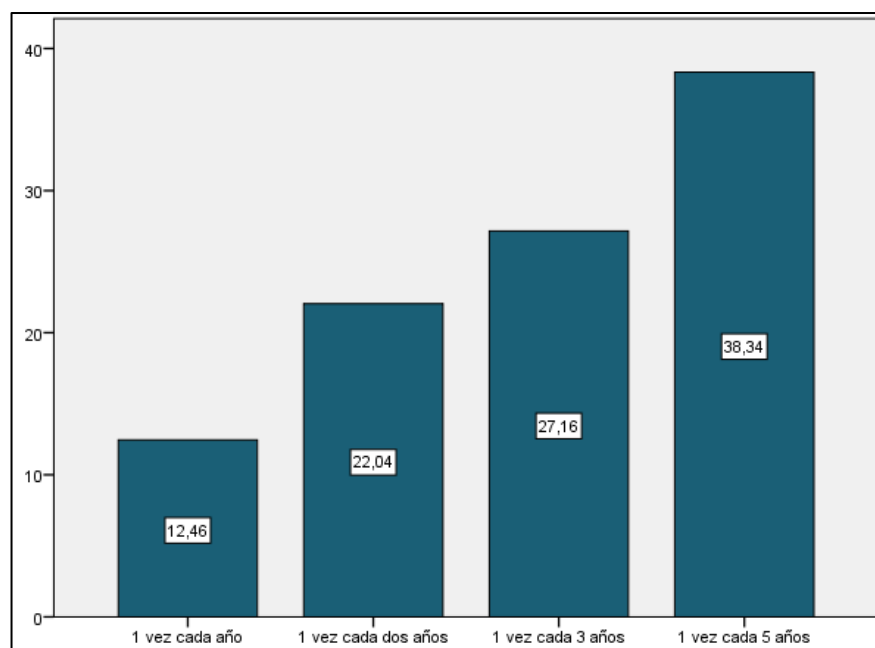


Gráfico N° 13 Planificación\_Sucesión

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación

El 12.5% de los encuestados que representan a 39 indican que planificarían la sucesión cada año, mientras que el 22% que representan 69 personas indican que planificarían cada dos años, el 27.20% que representan 85 personas indican que planificarían una

sucesión cada tres años y el 36.3% que representan 120 personas indican que planificarían cada 5 años. Se debería implantar en el protocolo familiar cada cuanto la empresa debe planificar una sucesión y con parámetros.

### Verificación de la hipótesis

En esta etapa se pone a prueba la hipótesis mediante el diseño y la ejecución de una investigación, que al aportar información adecuada, permitirá demostrar que la predicción es correcta, y que por lo tanto, la hipótesis debe aceptarse como verdadera. (Moya, 2002, pág. 28).

Para el contraste de la hipótesis se plantea la siguiente metodología:

**Paso 1:** Establecer la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

**H<sub>0</sub>**= La implementación de un protocolo familiar **NO** permitirá la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**= La implementación de un protocolo familiar **SI** permitirá la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato.

**Paso 2:** Determinar el nivel de significancia

5%

**Paso 3:** Determinar el nivel de confianza

95%

**Paso 4:** Calcular el estadístico de prueba

El estadígrafo de prueba que se escogió es CHI Cuadrado. Para el cálculo se escogió la pregunta # 3 y la pregunta # 9 que corresponden a las variables independiente y dependiente respectivamente.

3. ¿Le gustaría utilizar un instrumento que ayude a mantener las reglas de la empresa claras para la familia?

Tabla N° 15 Instrumento\_reglas

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	193	61,7

No	98	31,3
Nunca	22	7,0
Total	313	100,0

Elaborado por: El autor

9. ¿Estaría dispuesto a realizar una planificación para una sucesión adecuada?

Tabla N° 16 Sucesión

	Frecuencia	Porcentaje Valido
Si	204	65,2
No	72	23,0
Nunca	37	11,8
Total	313	100,0

Elaborado por: El autor

**Paso 5:** Calcular las Frecuencias observadas

Tabla N° 17 Frecuencias observadas

FRECUENCIA OBSERVADAS				
ALTERNATIVAS	SI	NO	NUNCA	SUBTOTAL
<b>PREGUNTA 3</b>	193	98	22	313
<b>PREGUNTA 9</b>	204	72	37	313
<b>TOTAL</b>	397	170	59	626

Elaborado por: El autor

**Paso 5:** Calcular las Frecuencias esperadas

Tabla N° 18 Frecuencias esperadas

FRECUENCIA ESPERADAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	SUBTOTAL
<b>PREGUNTA 4</b>	198,50	85,00	29,50	313,00
<b>PREGUNTA 9</b>	198,50	85,00	29,50	313,00
<b>TOTAL</b>	397	170	59	626,00

Elaborado por: El autor

**Paso 6:** Calcular los grados de libertad

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (2-1) (3-1)$$

g.l. = (1) (2)

g.l. = 2

Entonces tenemos que los Gl =2; y el nivel de significancia = 0,05; en la tabla H de distribución de Chi cuadrado tabular equivale a 5.9915

**Paso 7:** Cálculo del Chi-cuadrado

Tabla N° 19 Chi - Cuadrado

<b>CHI CUADRADO</b>				
<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E) <sup>2</sup></b>	<b>(O-E) <sup>2</sup></b>
				<b>E</b>
193	198,5	-5,5	30,25	0,15
98	85	13	169	1,99
22	29,5	-7,5	56,25	1,91
204	198,5	5,5	30,25	0,15
72	85	-13	169	1,99
37	29,5	7,5	56,25	1,91
<b>626</b>	<b>626</b>		<b>X <sup>2</sup></b>	<b>8,09</b>

Elaborado por: El autor

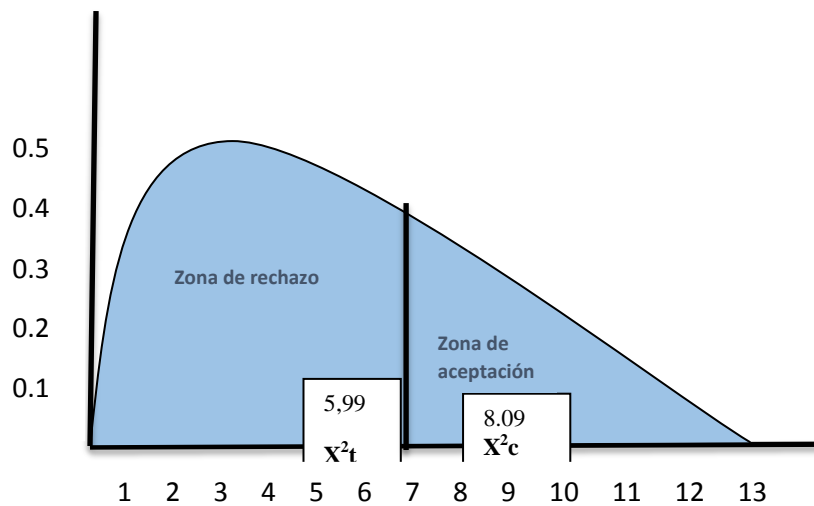


Gráfico N° 14 Chi-cuadrado

Elaborado por: El autor

**Paso 7:** Toma de decisión

Como  $X^2_c = 8.09$  es mayor que  $x^2_t = 5.99$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir la implementación de un protocolo familiar **SI** permitirá la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Se determinó que los fundadores todavía son los que se encuentran administrando la empresa familiar lo que es beneficioso para poder implantar cualquier instrumento de regulación para los familiares.
- Las empresas familiares encuestadas, solo conocen instrumentos legales para administrar su empresa lo que es beneficioso para su gestión pero para llevar los problemas que se dan entre la familia no existe ningún pacto o un instrumento legal.
- Se ha encontrado que las empresas no plantean políticas o acciones que permitan hacer un control a la empresa familiar y con ello evitar la ruptura del mismo, así como también para implantar cualquier política, acción o instrumento se debería llegar con un consenso entre todos.
- En el caso de que se lleve a cabo la sucesión sin planificación,, los propietarios de las empresas familiares estarían dispuestos que la continuidad de la administración este a cargo de su esposa y en lo posterior esperan que sus hijos continúen con la actividad familiar.
- Se llega a conocer que los principales problemas para que cause una ruptura en la empresa familiar es cuando en un periodo económico hay una injusta participación del patrimonio lo que perjudica llegar a tener la continuidad de la empresa.

- Se determinó que las empresas si utilizarían un instrumento que permita regular cada una de las decisiones dentro de la empresa familiar.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que adicionalmente a los instrumentos legales utilicen un instrumento o pacto entre la familia que permita tener las reglas y las funciones claras dentro de la empresa.
- Para el reclutamiento y selección de los miembros familiares de acuerdo a las necesidades de las empresas debe existir una planificación que describa las funciones tiene que cumplir y cuales no para contrarrestar conflictos con los demás empleados de mandos ejecutivos y operativos.
- Se recomienda planificar la sucesión cada periodo de tiempo a fin de evitar que la empresa pierda continuidad y se conserve para las demás generaciones.
- Elaborar un Protocolo Familiar para la Compañía de Transporte y Comercio “Curillo Llanganate” S.A, para la sucesión de sus familiares.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **6.1.1 Título**

Protocolo Familiar para la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”.

##### **6.1.3 Beneficiarios**

Miembros familiares que pertenecen al nivel directivo de las empresas.

##### **6.1.4 Ubicación**

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón. Ambato

Calle: Antonio Ante y Av. El Cóndor

##### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Mayo de 2017

Fin: Noviembre 2017

##### **6.1.6 Equipo Técnico**

Tutor: Ab. Mg. Jorge Vladimir Núñez Grijalva

Investigadora: Jenny Geovana Caluña Pilamunga

### **6.1.7 Costo**

\$ 1.500.00

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Según (Lozano, 2000, pág. 2) Aunque aún falta investigar en Latinoamérica sobre los orígenes y las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares, la Literatura mundial existente sobre este tópico se ajusta en gran medida a las vivencias que se dan en las organizaciones de propiedad familiar de nuestro continente. Así se concluye de los escritos de Pithod-Dodero, Gabriela Torres, Alfred Osborne y Melquicedec Lozano. Por esta razón, en este punto no se hará un esbozo detallado del tema, sino un breve planteamiento esquemático que nos servirá de ambientación para el siguiente punto y, junto con éste, de marco para abordar el numeral cuatro.

Las empresas familiares son necesarias para el desarrollo económico de un país, en diferentes campos como: el económico, social, cultural donde se interactúan las necesidades o deseos de un grupo frente a las estructuras de empresa que se dedican a producir bienes y a prestar sus servicios.

Las personas conforme avanza el tiempo han ido cambiando sus paradigmas en cuanto a su forma de vida sedentaria y monótona a un ritmo vertiginoso de ingresar a mercados donde puedan mostrar sus emprendimientos con la ayuda de medios de tecnología actuales han incrementado las relaciones entre los seres humanos que ahora están más en contacto directo para realizar negociaciones internacionales donde se entrelazan también diferentes culturas formas de pensar saludables para la conformación de emporios económicos versátiles.

Las estructuras organizacionales son el instrumento ideal para el ordenamiento técnico y adecuado de la fuerza laboral en puestos estratégicos donde se exploten a fondo sus habilidades, conocimientos con la finalidad de que aporten al proceso integrador de producción y economía dentro de las empresas. Los niveles jerárquicos delimitan el poder de cada persona considerando la función que desempeñan siendo todas estas vitales e importantes para la gestión o administración.

El nivel directivo es el pilar de una entidad productiva, los integrantes tienen la capacidad de proponer ideas, alternativas, acciones de corrección, innovación al más alto nivel, para ello poseen perfiles especiales, en su aspecto personal, profesional y psicológico para una interacción armónica entre las partes direccionando sus esfuerzos a cumplir con los objetivos generales.

Existen estudios sobre las particularidades de las empresas familiares, de manera puntual, sobre los protocolos familiares que aportan a la concepción de ideas sustentadas de la distribución ideal del mando de los elementos consanguíneos al frente de la administración. A continuación se presenta una síntesis de los mencionados estudios para determinar los casos favorables o desfavorables al respecto.

Basados en nuestra experiencia de casi diez años en este fascinante campo, mostramos a continuación los principales problemas que se presentan en las empresas familiares y las causas más frecuentes que explican su aparición:

### **Disgustos entre padres e hijos**

- El padre se entromete demasiado.
- El padre rompe las reglas
- El hijo no es escuchado al nivel que lo desea
- El padre “impone” más que delega
- El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa
- El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
- El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.
- Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar
- El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

### **Choques entre hermanos**

- Los pioneros ponen en competencia a los hermanos

- Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa
- La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.
- No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.

### **Sucesión inadecuada o inexistente**

- Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
- No se prepara a los potenciales sucesores.
- No se planea el proceso de sucesión.
- No hay protocolo familiar
- El pionero se amarra al poder
- Los posibles sucesores temen tomar las riendas
- No se plantea un mando único sino se divide el poder.
- Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
- Ninguno desea suceder a quién está en la cúpula del poder

### **6.3 Justificación**

El protocolo familiar toma especial interés para los administradores o consejos familiares la adopción de un marco jurídico sobre protocolo familiar que permita conocer los parámetros necesarios para su elaboración estableciendo de forma clara los distintos aspectos concernientes la estructura del consejo familiar, sus funciones, responsabilidades y perfiles con apego a las leyes vigentes en el Ecuador.

Los beneficiarios del Protocolo Familiar son los administradores, dueños de empresas que ejercen el control administrativo de las entidades, además como medio de consulta para la colectividad en general que desee implementar mejoras en su gobierno corporativo.

El impacto que se desea lograr es la concientización de los miembros familiares sobre el manejo ordenado de las funciones en sus empresas, destacar a la política de inclusión de órganos familiares como aporte para el desarrollo institucional de forma sostenible y global, abarcando todo el entorno interno de los empleados para cristalizar sueños, metas que perduren en el tiempo e ir cumpliendo etapas que marquen verdaderas escuelas de enseñanza a los futuros directores de empresas dejando de lado lo individual que es nocivo para los intereses de toda la familia.

Por lo tanto el protocolo familiar es de suma importancia para las empresas para que de manera equitativa se establezca la participación de los actores familiares desde el fundador hasta sus descendientes en tercera generación. La disposición del patrimonio familiar debe dedicar en las acciones o participaciones (bienes, numerario) que satisfagan al negocio principalmente.

La autoridad debe ser única pero con las debidas consideraciones de iniciación de diálogos con los demás para poner a cada quien en el puesto que debe estar y que el compromiso sea mutuo y recíproco el esfuerzo de todos por mantener de generación en generación un prestigio de trabajo en equipo serio que sea una especie de estrategia de diferenciación de las demás empresas del mercado.

### **Modelo de protocolo familiar**

#### **Finalidad del protocolo familiar**

Porque el PF ayuda a la familia a tener una plasmación de su cultura de empresa, es un medio para evitar problemas y una guía para canalizar soluciones.

Porque mantiene la cohesión y la armonía familiar.

Porque el PF marca los objetivos de la Empresa.

Porque compatibiliza los intereses familiares y los empresariales.

Porque el PF debe establecer un mecanismo sucesorio.

Porque el PF debe regular el patrimonio.

Porque el PF debe facilitar la gestión empresarial.

### **CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR**

Misión

Valores

Estrategia

Órganos de gobierno y dirección

Sucesión

Empleo de familiares

Régimen económico

Formación

Política social

Evaluación, seguimiento y revisión continuada

## 2.1 CONTENIDO BÁSICO

Definiciones básicas (Claridad y precisión terminológica)

Ámbito objetivo y subjetivo del Patrimonio Familiar.

Parte programática:

Origen de la Familia

Origen de la Empresa

Cultura de la Familia y de la Empresa Familiar

Hacia donde se quiere caminar (principios éticos, postulados y tradiciones y orientaciones de la Familia)

La Familia y la propiedad de la Empresa:

Capitulaciones matrimoniales

Testamento

División de la propiedad y cambios en la propiedad

Gestión de empresa: Presencia de la familia en el Consejo de Administración.

Política de formación de los miembros de la familia para acceder a puestos directivos.

Política de trabajo y empleo de los miembros de la Familia.

Política retributiva de los miembros de la familia que trabajan en la Empresa.

Jubilación de los miembros de la familia – directivos y trabajadores.

Política de rentas, inversiones y desinversión:

Derecho a percibir un dividendo mínimo.

Posibilidad de diversificar riesgos.

Derecho a separarse de la Empresa Familiar.

Órganos de la Familia y órganos de la Empresa:

La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

Derecho a separarse de la Empresa Familiar.

Régimen sancionador: Exclusión del socio y exclusión de la Familia. ü Cláusula de arbitraje para la solución de conflictos. ü Compartir con otros los beneficios de la Empresa. (Ríos Navarro, 2007).

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de Protocolo Familiar para la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”, con la finalidad de brindar un instrumento a los administradores familiares.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Definir que es un protocolo familiar
- Elaborar todo el contenido del protocolo familiar
- Definir los órganos de gobierno

- Establecer las cláusulas que pueden incorporarse en el protocolo familiar.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

- **Factibilidad Organizacional**

La Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”. Autorizaron el desarrollo del estudio investigativo en el área administrativa y jurídica lo que facilitó el diseño del Protocolo Familiar.

- **Factibilidad Económica – Financiero**

En el aspecto económico el directorio de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”, mediante un consenso aprobó la erogación de dinero para la financiación del Protocolo Familiar previa presentación del presupuesto correspondiente.

## **6.6 Fundamentación**

### **Gobierno Corporativo**

“Sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades de diferentes grupos (administradores, Directorio, accionistas controladores y minoritarios) al interior de una organización. (Goyzueta, 2013)

### **Asamblea de Propietarios**

Goyzueta R, (2013) la asamblea de propietarios permite que los propietarios se reúnan en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a requerimiento del Directorio, y su misión es analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el Directorio. Además, es competencia suya la designación de los miembros del Directorio, como así también su revocación y retribución (UREY, 2008).

### **Directorio**



El Directorio es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión (UREY, 2008:56)

### **Consejo asesor o de administración**

El consejo asesor o de administración es una opción para empresas pequeñas. Este consejo asesor actuaría como el modo de Directorio, aunque tenga una estructura distinta (Urey, 2008)

### **Sucesión familiar**

Se puede afirmar que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial. Una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa (Vélez, De La Hoz y Duran (2008).

### **Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares**

A continuación plantearemos algunas sugerencias para enfrentar el proceso de sucesión (Urey, 2008):

Al sucesor hay que prepararlo y esto puede llevar entre tres y cinco años de experiencia dentro del negocio, en base a experiencias de empresarios familiares.

Hay que preparar a la familia y establecer plazos de traspaso sabiendo que en toda sucesión se cede parte del patrimonio económico junto con el poder para ejercerlo.

El sucesor debe saber que tiene derecho a utilizar el poder ya que hay casos en que se efectúa la transferencia de cargos para que todo siga igual, con lo cual, la empresa ingresa en un camino de descenso, muy confuso, que más que ventajas trae problemas.

### **Dimensiones de la sucesión en empresas familiares**

Para enfrentar los procesos de sucesión en empresas familiares debe tomarse en cuenta los siguientes elementos (Urey, 2008):

- a) La sucesión de la propiedad es un acto que debe considerar:
- b) La sucesión de la dirección es un proceso que debe considerar.

### **El plan de sucesión**

Se debe tomar en cuenta tres elementos para enfrentar el proceso de sucesión (Urey, 2008):

- 1) Anunciar oportunamente el retiro
- 2) Haga planes para su retiro
- 3) Redacte un plan de sucesión que considere los siguientes elementos:

### **Norma**

Son principios sociales que regulan la acción de los individuos en el interior de un sistema, indicando que acciones son deseables y cuales no en cada papel y situación concretos. (Ibáñez, 2004, pág. 267)

Norma es una especificación técnica u otro documento accesible al público, establecido con la cooperación y el consenso o la aprobación general de todas las partes interesadas, basada en los resultados conjuntos de la ciencia, la tecnología y la experiencia, que tiene por objeto el beneficio óptimo de la comunidad y que ha sido aprobado por un organismo cualificado a nivel nacional o internacional. (Balcells, 1992, pág. 333)

### **ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO**

(Molina, 2010, pág. 84) **Contenido.** El protocolo debe exponer las necesidades, políticas y trayectorias principales de la relación empresa-familia.

### **Capitulaciones**

- Creación de fondos de liquidez.

- Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que deben de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo. (Molina, 2010)

## **INTRODUCCIÓN O PREÁMBULO**

En la Introducción o preámbulo se realiza una síntesis orientada a explicar la razón de ser del protocolo, junto con los valores la familia, la relación entre familiares, sus políticas con respecto a la empresa y su alcance, en aras de la continuidad de la misma. (Molina, 2010)

## **VISIÓN Y MISIÓN DE LA FAMILIA FRENTE A LA EMPRESA**

Otro punto a tener en cuenta es la misión y la visión que la familia propietaria tiene del negocio y de su empresa, que no siempre es idéntica a la misión y la visión

corporativa. Aquí lo que se establece es lo que la familia quiere hacer y proyectar a la comunidad desde la organización. Es decir, las metas a las cuales se quieren llegar como persona, como familia y como ente económico.

### **6.7 Metodología o modelo operativo**

El modelo que se utilizó y se acoplo a la Compañía de trasportes y comercio Curillo Llanganate S.A es de una Empresa Broseta Abogados quienes proponen el modelo Protocolo BA, que se encuentra detallado en los antecedentes investigativos de la propuesta.

## **PROTOCOLO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE S.A”.**

- Juan Elías Curillo Llanganate,
- José Manuel Curillo Llanganate,
- José Nepalí Curillo Llanganate,
- Luis Eduardo Curillo Llanganate
- María Isabel Curillo Llanganate.

## AMBATO – ECUADOR

AÑO 2017

### Índice del Protocolo familiar

CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE S.A”.....	68
Misión .....	68
Visión .....	68
Estrategia.....	68
Órganos de gobierno y dirección .....	68
Sucesión .....	71
Empleo de familiares .....	71
CONTENIDO BÁSICO .....	73
Definiciones básicas (Claridad y precisión terminológica) .....	73
Ámbito objetivo y subjetivo del Patrimonio Familiar.....	73
Parte programática: .....	74
Cultura de la Familia y de la Empresa Familiar .....	75
Hacia donde se quiere caminar (principios éticos, postulados y tradiciones y <i>orientaciones de la Familia</i> )...75	
La Familia y la propiedad de la Empresa:.....	76
Capitulaciones matrimoniales.....	76
Testamento .....	77
Gestión de empresa: Presencia de la familia en el Consejo de Administración. ....	78
Política de formación de los miembros de la familia para acceder a puestos directivos. ....	78
Política de trabajo y empleo de los miembros de la Familia.....	78
Jubilación de los miembros de la familia – directivos y trabajadores. ....	79
Política de rentas, inversiones y desinversión:.....	80
Derecho a percibir un dividendo mínimo. ....	80
Derecho a separarse de la Empresa Familiar. ....	80
Órganos de la Familia y órganos de la Empresa:.....	81
La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. ....	81
Derecho a separarse de la Empresa Familiar. ....	81
Régimen sancionador: Exclusión del socio y exclusión de la Familia. ü Cláusula de arbitraje para la solución de conflictos. ü Compartir con otros los beneficios de la Empresa. ....	81

<b>Junta General de Accionistas.....</b>	<b>82</b>
<b>REQUISITOS PARA SER NOMBRADO MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA.....</b>	<b>82</b>
<b>FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA .....</b>	<b>82</b>
<b>MODIFICACIONES AL PROTOCOLO FAMILIAR .....</b>	<b>83</b>
<b>VIGENCIA DEL PROTOCOLO.....</b>	<b>83</b>

## **CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE S.A”.**

### **Misión**

Practicar los principios y valores corporativos entre los accionistas Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate que apuntale la continuidad de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”.

### **Visión**

En el transcurso del tiempo dar una imagen de prioridad en las actividades empresariales, respetando los acuerdos del presente protocolo familiar además de mantener excelentes relaciones humanas con el público que acude a la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

### **Estrategia**

Contar con un protocolo familiar que evite conflictos familiares y ayude en la preparación de la compañía para evitar que en los ciclos críticos como la sucesión entre generaciones sea más llevadero.

### **Órganos de gobierno y dirección**

#### **CONSEJO DE FAMILIA**

El Consejo Familiar tiene la principal tarea incentivar y ejercer la convivencia familiar dentro de la compañía para ello y la aplicará los principios y normas del Protocolo Familiar.

## **COMPOSICIÓN**

El consejo familiar estará integrado de la siguiente manera:

- Juan Elías Curillo Llanganate
- José Manuel Curillo Llanganate
- José Nepalí Curillo Llanganate
- Luis Eduardo Curillo Llanganate
- María Isabel Curillo Llanganate

En caso de ausencia permanente de alguno de ellos, podrá reemplazarlo otro miembro quien representará sus derechos en el consejo familiar.

## **REPRESENTANTE EXTERNO**

El Consejo de Familia podrá tener un representante externo, quien puede ser familiar pero no accionista de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., nombrado por períodos de tres (3) años, pudiendo ser reelegido por los miembros del Consejo de Familia. Su función será la de mediador y orientador para las discusiones entre los miembros del Consejo de Familia, y acudirá a las reuniones de este Consejo cuando sus miembros se lo soliciten.

## **PRESIDENTE**

El Consejo Familiar elegirá a un Presidente quien ejercerá el cargo durante dos años, sujeto a las decisiones que tome el resto de integrantes del consejo familiar quien resolverá también en caso de renuncia voluntaria.

## **REUNIONES**

Las reuniones del consejo familiar se efectuarán de forma ordenada cada seis meses, ya las reuniones extraordinarias previa petición al consejo en casos de vital importancia que afecten a la administración de la empresa. En ambos casos, las convocatorias podrán ser solicitadas al Presidente por cualquiera de sus miembros.

## **DECISIONES**

La toma de decisiones es potestad de todos los miembros del consejo familiar basado en un proceso democrático y sujeto a votación, sin discrimen de participación accionaria. En caso de igualdad de criterios el voto dirimente se lo acogerá del representante externo adscrito al consejo familiar.

## **ATRIBUCIONES**

Las atribuciones del consejo familiar serán de dar seguimiento y dar fiel cumplimiento al presente protocolo familiar de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

## **OBJETIVOS DEL CONSEJO FAMILIAR**

a) Viabilizar los procesos de comunicación entre los miembros del consejo familiar para la solución de conflictos relacionados con la administración de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

b) Hacer cumplir de todos y cada uno de los acuerdos entre los accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

c) Formalizar cada uno de las actividades del consejo familiar con carácter de obligatoria y con toda la diligencia que amerite.

d) Promover espacio de reunión entre los miembros de la junta familiar para discutir los asuntos de la gestión de los accionistas para formular cambios en algún acápite de este protocolo.

e) Fomentar la capacitación de los miembros familiares en temas de administración y patrimonio familiar que favorezcan a la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.



## **Sucesión**

La sucesión de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., se lo hará previendo a los familiares la duración de la compañía indefinidamente y en cuatro generaciones.

### **Primera Generación**

La primera generación estará integrada por los accionistas fundadores:

La persona que deja la empresa deberá hacer un acta de recepción donde deje los problemas legales y administrativos en conocimiento de la persona que le sucede, si a pesar de eso la persona que asumirá el cargo acepta todos los problemas se verá en la obligación de ser responsable de aquellos hechos.

### **Segunda Generación**

La segunda generación estará transigida por las esposas/so y los hijos de los accionistas fundadores. Los hijos menores de edad asumirán el cargo a la mayoría de edad y previo al adiestramiento de la actividad empresarial por el tiempo de 5 años consecutivos.

### **Tercera Generación**

La tercera generación asumirá el mando de la compañía la descendencia de los hijos de la segunda generación en orden de aparición y preparación por el tiempo señalado.

### **Cuarta Generación**

La sociedad de primos entrará a la administración de la sociedad familiar respetando las sucesiones anteriores, y gozaran de los mismos derechos y obligaciones establecidos en la participación de acciones de la sociedad.

### **Empleo de familiares**

Los familiares de los accionistas que quieran vincularse profesionalmente a la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., deben cumplir cabalmente todos y cada uno de los requisitos que se describen a continuación:

## **REQUISITOS DE ADMISIÓN**

El accionista presentará en la sesión ordinaria de directorio del Consejo de Administración y el Consejo familiar al nuevo candidato para desempeñar el cargo vacante existente en un determinado tiempo.

El nuevo aspirante deberá sujetarse a un examen de conocimientos para determinar su idoneidad para ocupar algún cargo dentro de la compañía.

El nuevo aspirante deberá sujetarse a un examen psicológico para determinar su idoneidad para ocupar algún cargo dentro de la compañía.

El nuevo aspirante deberá se presentará a una entrevista de trabajo con el directorio de la empresa familiar portando su hoja de vida actualizada.

Bajo ninguna circunstancia se aprobará cargos con finalidad hereditaria en la empresa.

## **PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN**

- El jefe de personal elaborará el contrato de trabajo para los nuevos empleados fijando sus funciones dentro del cuerpo familiar para la administración, también el sueldo que va a percibir y en tiempo de duración.
- El nuevo miembro se presentara ante el consejo familiar para su posesión en sesión de directorio.

## **PROMOCIÓN O ASCENSOS**

El Consejo Familiar analizará y determinará los ascensos de los familiares, en el tiempo y área pertinente, y de acuerdo a los méritos profesionales que consten por las evaluaciones de su desempeño.

## **TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL**

Para dar por terminado la relación laboral del accionista con la Compañía de Transporte y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., cualquiera que fuere la causa, se aplicara el procedimiento señalado por el Código de Trabajo y por el Reglamento Interno de la empresa.

## **SELECCIÓN**

Para la selección del nuevo integrante familiar al consejo se acuerda:

- Verificar que el candidato cumpla con el perfil del cargo solicitado.
- Gozar de perfecta salud física y psicológica para el desempeño de sus funciones.
- Acordar los términos contractuales en aspectos legales, administrativos y económicos.

## **CONTENIDO BÁSICO**

### **Definiciones básicas (Claridad y precisión terminológica)**

#### **Protocolo**

El protocolo familiar; es el punto de partida del buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar, representa en cierto sentido “la constitución” que regula el comportamiento de los accionistas, el tamaño, responsabilidades, composición de los diferentes órganos.

#### **Gobierno Familiar**

Cómo debe ser manejada la empresa familiar una vez que se incorporen nuevas generaciones, o cuando otros miembros de la familia tomen parte activa en la empresa familiar; abarca cuestiones tales como la manera de tomar decisiones de negocios en dichos casos.

#### **Ámbito objetivo y subjetivo del Patrimonio Familiar.**

Quedan sujetos al presente protocolo:

Las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

Los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.

Los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen a La Compañía de Transportes y Comercio “CURILLO LLANGANATE S.A” al ser adquiridas o constituidas por la empresa.

Los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la compañía, la Junta de Socios no decida desafectar.

Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros de la compañía, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

**Parte programática:**

- ***Origen de la Familia***

La familia en la comunidad de Pilahuin-Provincia de Tungurahua.

- ***Origen de la Empresa***

La Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate S.A”., nace en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en el año 2011 como necesidad de sostener una línea de trabajo creado en el área de transporte pesado, debido a que nuestra ciudad es conocida por la gran cantidad de empresas familiares existe. La compañía está formada por 5 accionistas de transportes y comercio “Curillo Llanganate S.A.”, siendo las personas promotores: El señor Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate.

La compañía tiene el Nombre del apellido familiar, actualmente la compañía cuenta con 5 accionistas activos la misma tiene sucursales en Ecuador (Ambato), Colombia (IpiALES), Perú (Aguas Verdes). Pero esta empresa familiar no cuenta con un protocolo familiar y hoy en la actualidad se ve la necesidad de crear uno para la empresa debido a que quieren que la empresa permanezca para las futuras generaciones de la familia y así dejar un legado para sus hijos y que tengan un ingreso asegurado para su futuro.

## **Cultura de la Familia y de la Empresa Familiar**

### **Cultura y Tradiciones**

La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la compañía, iniciadas por primera generación, han constituido el pilar fundamental para su desarrollo. Por ello, la compañía Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones.

La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia.

Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias.

Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos para la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

Conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuada en el que se recoja la historia narrada de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

### **Hacia donde se quiere caminar (principios éticos, postulados y tradiciones y orientaciones de la Familia)**

Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., de común acuerdo extendemos el siguiente código:

## **Respeto**

Nosotros Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate, nos obligamos a tratar a las personas con un adecuado tono de voz, sean ellos directivos o empleados en general, así como también a los clientes. Cualquier inquietud o asunto importante a tratarse se buscará un espacio de tiempo prudente dentro de las instalaciones de la empresa.

## **Transparencia**

Los accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., Hemos estipulado en gestionar con absoluta transparencia, los recursos financieros de la empresa, también los activos tangibles e intangibles que conforman el patrimonio.

## **Confidencialidad**

Los accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., Hemos quedado de acuerdo en no divulgar información relevante sin antes obtener la autorización del consejo familiar mediante el canal de comunicación correspondiente.

## **La Familia y la propiedad de la Empresa:**

### **Capitulaciones matrimoniales**

**Para realizar las capitulaciones matrimoniales se deberá tener conocimiento de lo que indica el código civil ecuatoriano (Ver Anexo 3).**

Las capitulaciones matrimoniales podrán realizarse antes o después de celebrado el matrimonio y pueden volver a ser convenidas posteriormente modificando lo acordado. Las capitulaciones pueden ser otorgadas por los mayores de edad sin restricción o formalidad de ninguna índole. Pero los menores de edad no emancipados necesitarán el concurso y consentimiento de sus padres o tutores siempre que pacten un régimen distinto a la separación de bienes o participación en las ganancias.

El menor hábil para contraer matrimonio podrá establecer las capitulaciones matrimoniales con aprobación de la persona o personas cuyo consentimiento le haya sido necesario para el matrimonio, se podrán realizar todas las estipulaciones de que sería capaz si fuese mayor.

El que se halla bajo curaduría por otra causa que no sea la de ser menor de edad, necesitará de la autorización de su curador para las capitulaciones matrimoniales, y en lo demás estará sujeto a las mismas que un menor. Toda estipulación es nula cuando se pacte que la sociedad conyugal tenga principio antes o después de contraerse el matrimonio.

El carácter público de la capitulación matrimonial depende exclusivamente de los consortes con su relación financiera o comercial con terceros. Se realizan ante un Notario, a través de una escritura pública o acta matrimonial, cuando tienen que ver con bienes inmuebles se debe inscribir en el Registro de la Propiedad, y quedara constancia al margen de la partida de matrimonio. Deberán ser protocolizadas las capitulaciones matrimoniales.

Al momento que un integrante de la familia se separe deberá ya tener separación de bienes para que el porcentaje de acciones de la empresa sean los únicos dueños los familiares directos de la primera Generación.

## **Testamento**

### **PARTICIPACION ACCIONARIA.**

### **HERENCIA DE ACCIONES POR FALLECIMIENTO DE UN SOCIO**

En caso de fallecimiento de un miembro de la familia Curillo Llanganate se reconocerán la participación accionaria en nuestra sociedad anónima como derechos de herencia, provenientes de testamentos de los accionistas y bajo la normativa vigente en el Código Civil y Ley de Compañías vigente en el Ecuador.

### **EMISIÓN DE ACCIONES**

Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate, confirmamos lo que establecen los estatutos de la compañía respecto del aumento de

capital que deberá estar adecuadamente respaldado por un proyecto y en casos estrictamente necesarios con la finalidad de salvaguardar la seguridad financiera de la compañía.

### **Gestión de empresa: Presencia de la familia en el Consejo de Administración.**

Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate, accionistas de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A. expresamos las condiciones primordiales que se deben cumplir para el funcionamiento de la Junta Directiva.

Para tal efecto, declaramos por este protocolo que reconocemos y afirmamos las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva y de sus miembros, de la misma forma como aparecen en los estatutos de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

### **Política de formación de los miembros de la familia para acceder a puestos directivos.**

Deberán haber completado estudios universitarios por lo menos el título de tercer nivel en una carrera Empresarial para ocupar cargos administrativos.

Deberá tener cursos referentes a la ley de compañías.

Manejo de Recursos

Manejo de conflictos

### **Política de trabajo y empleo de los miembros de la Familia.**

a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.

b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.

c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.



d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.

e) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejero Delegado y aprobada por el Consejo de Administración con la opinión favorable del Consejo de Familia.

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

#### **Jubilación de los miembros de la familia – directivos y trabajadores.**

Como planteamiento inicial se fija que, cualquier miembro de la Familia que ocupe puestos directivos o de gestión en la Empresa Familiar, la edad máxima de jubilación obligatoria es a los 65 años. La misma edad se fija para los miembros del Consejo.

Con el objeto de que la confianza y transparencia se convierta en la base de las relaciones entre los miembros de la familia y salvo que por acuerdo unánime del Consejo se decida lo contrario los firmantes de este protocolo acuerdan lo siguiente:

Los miembros del Consejo no podrán participar, directa o indirectamente, en el capital de entidades del mismo sector.

Los miembros del Consejo no podrán mantener relaciones laborales, mercantiles o profesionales con entidades que desarrollen la misma actividad que esta sociedad.

**Política de rentas, inversiones y desinversión:**

**Derecho a percibir un dividendo mínimo.**

Los miembros de la familia tendrán derecho a recibir de las utilidades lo que indica la ley.

**Derecho a separarse de la Empresa Familiar.**

En el caso de que miembro de la familia desea separarse de la empresa deberá:

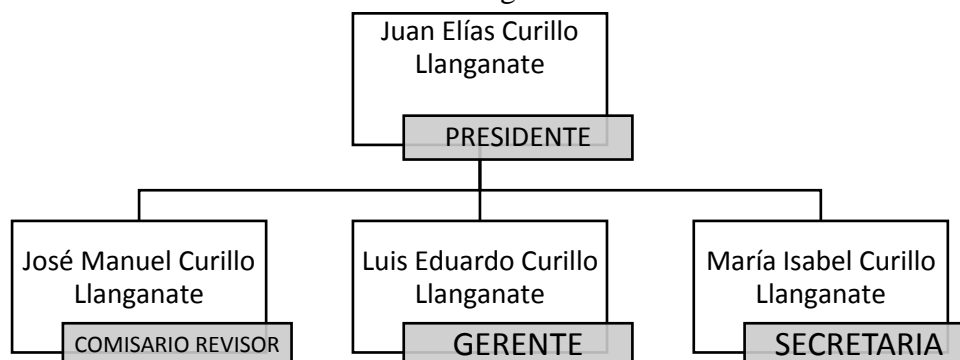
Indicar con dos meses de anticipación la retirada de la empresa para que pueda capacitar a la nueva persona.

Firmar todos los documentos de salida junto con el asesor legal de la empresa.

## Órganos de la Familia y órganos de la Empresa:

### La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

Gráfico N° 15 Diagrama Estructural



### Derecho a separarse de la Empresa Familiar.

En el caso de que miembro de la familia desea separarse de la empresa deberá:

Indicar con dos meses de anticipación la retirada de la empresa para que pueda capacitar a la nueva persona.

Firmar todos los documentos de salida junto con el asesor legal de la empresa.

**Régimen sancionador: Exclusión del socio y exclusión de la Familia. ü Cláusula de arbitraje para la solución de conflictos. ü Compartir con otros los beneficios de la Empresa.**

Para actuar con sensatez y dar solución efectiva y oportuna a los conflictos entre los miembros del consejo familiar se acuerda los siguientes lineamientos:

La resolución de conflictos se lo efectuará directamente con los involucrados ante el Consejo Familiar de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

En caso de que no se solucione el conflicto entre las dos partes y no exista solución alguna, se pedirá la actuación de miembros externos de la Junta Directiva sin relación de afinidad o consanguinidad de los litigantes.

## **Junta General de Accionistas**

A partir de la firma de este protocolo, quien ocupe el cargo de Gerente General de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., no podrá ser, al mismo tiempo, miembro de la Junta Directiva de esta empresa. Así mismo, a partir de la vigencia de este protocolo, la Junta Directiva de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., tendrá un (1) miembro externo, entendido como tal, profesional que no tenga vínculo laboral, patrimonial ni comercial directo o indirecto con la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., persona que no presente conflictos de intereses con la compañía, y que además, cumpla razonablemente con los requisitos y el perfil que se establece.

### **REQUISITOS PARA SER NOMBRADO MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA**

Para ser candidato a miembro de la Junta Directiva de la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A., se requieren de lo siguiente:

- a. Hoja de vida actualizada
- b. Cedula y papeleta de votación
- c. Poseer título universitario de cuarto nivel, en administración y afines,
- d. Acreditar conocimientos en administración de empresas familiares, talento humano, planificación estratégica.
- e. Capacidad de razonamiento lógico
- f. Proactivo
- g. Conocer el entorno del transporte y comercio en general

### **FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

- Administrar los recursos económicos, patrimoniales de la empresa de acuerdo a la asamblea general.

- Dirigir la gestión económica y administrativa de la empresa, acordando realizar los oportunos contratos y actos.
- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- Formular y someter a la aprobación de la Asamblea General los balances y las cuentas anuales.
- Resolver sobre la admisión de nuevos asociados.
- Nombrar delegados para alguna determinada actividad de la empresa.

### **MODIFICACIONES AL PROTOCOLO FAMILIAR**

En caso de modificaciones al presente Protocolo Familiar, se convocará a reunión extraordinaria al Consejo Familiar con la debida anticipación, presentando los argumentos de hecho y derecho para dicho asunto.

El Directorio en asamblea permanente analizara y actuará de oficio las resoluciones y modificaciones efectuadas al instrumento para su conocimiento y aprobación.

### **VIGENCIA DEL PROTOCOLO**

El presente protocolo familiar tendrá vigencia indefinida mientras los accionistas: Juan Elías Curillo Llanganate, José Manuel Curillo Llanganate, José Nepalí Curillo Llanganate, Luis Eduardo Curillo Llanganate y María Isabel Curillo Llanganate mantengan el control accionario la Compañía de Transportes y Comercio “Curillo Llanganate” S.A.

Para constancia de lo acordado., firmamos en unidad de acto:

Juan Elías Curillo Llanganate

C.I. #.....

José Manuel Curillo Llanganate

C.I. #.....

José Nepalí Curillo Llanganate

C.I. #.....

Luis Eduardo Curillo Llanganate

C.I. #.....

María Isabel Curillo Llanganate  
C.I. #.....

Capuz Moreta Celia Juana  
C.I. #.....

Ambato, ..... de 2017

## INDICADORES DE GESTION

Tabla N° 20 Indicadores de gestión

TABLERO DE INDICADORES BALANCEADOS												
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA FUNCIONAL	Responsable	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO						SEMAFORIZACION		
				UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	Frecuencia Medición	Aplicación de la formula en valores	Resultado	Meta	ROJO	AMARILLO	VERDE
FINANZAS	Lograr el cumplimiento del presupuesto	Administrar correctamente los recursos financieros a través de presupuestos	Gerente	%	Ejecutado/Presupuestado	Mensual	30000/35000	86%	91%		x	
	Incrementar la utilidad.	Incrementar la utilidad en el año 2017.	Gerente Departamento Financiero	%	Utilidad neta/Ventas Netas.	Mensual	1500/27500	6%	7%		x	
CLIENTES	Incrementar y fidelizar el número de clientes	Mantener la fidelización de los clientes	Gerente	%	Reclamos Cliente/# total de clientes	Mensual	2/80	2.5%	0%	x		
		Incrementar el uso de los servicios por parte de los clientes habituales	Gerente	%	Nuevos viajes realizados por pedido/Total de viajes pedidos	Mensual	4/6	67%	85%		x	
	Entregar servicio de calidad	Disminuir reclamos sobre mal servicio de transporte	Gerente	%	produtos entregados/productos peticionados	Mensual	1500/1600	94%	100%			x

<b>PROCESOS</b>	<b>Implementar procesos efectivos</b>	Gestionar efectivamente las actividades de los procesos	Gerente	%	# de metas y objetivos cumplidas/ # total de metas y objetivos	Mensual	8/10	80%	95%			x
	<b>Difundir las metas y objetivos institucionales</b>	Realizar charlas explicativas	Gerente	%	Charlas cumplidas/charlas planificadas	Semestral	4/6	67%	75%		x	
	<b>Aplicar convenios institucionales</b>	Buscar convenios con mercados metas	Gerente	%	# convenios suscritos/ total convenios elaborados	Anual	6/8	75%	95%		x	
	<b>Brindar mantenimiento preventivo a los vehículos</b>	Contratar a personal especializado en mantenimiento	Gerente	%	# de vehículos revisados/ total vehículos	Mensual	12/15	80,0%	92%	x		
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	<b>Desarrollar una cultura organizacional</b>	Implementar una cultura de mejora continua Institucional	Todos los departamentos	%	# Ideas nuevas cumplidas/# ideas por cumplir	Anual	11/15	73%	85%		x	
	<b>Capacitar al personal</b>	Realizar capacitaciones sobre el uso de los vehículos	Todos los departamentos	%	# de capacitaciones cumplidas/ capacitaciones planificadas	Anual	1/2	50%	100%	x		
				%	# de avisos sobre daños reales / total de avisos	Mensual	13/15	87%	93%	x		

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)



## Análisis de los indicadores

### Perspectiva Financiera

#### Lograr el cumplimiento del presupuesto

$$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} = \frac{30000}{35000} = 86\%$$

#### Análisis

En este indicador se evidencia claramente con el 86% que no se utiliza el 100% de los recursos presupuestados por lo que se considera llegar al 90%.

#### Incrementar la utilidad

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1500}{27500} = 6\%$$

#### Análisis

Por cada 100 USD la empresa obtiene una utilidad de 6 USD la meta alcanzable que se propone la empresa es de 7 USD la cual es alcanzable a través de estrategias de ventas que se podrían incrementar.

### Perspectiva Clientes

#### Incrementar y fidelizar el número de clientes

$$\frac{\text{Reclamos Cliente}}{\text{\#Total de clientes}} = \frac{2}{83} = 2.41\%$$

#### Análisis

Se ha encontrado con el 2.41% de reclamos lo que significa que para fidelizar a nuestros clientes actuales debemos bajar este 2.41% al 0%.

$$\frac{\text{Nuevos viajes realizados por pedido}}{\text{Total de viajes pedidos}} = \frac{4}{6} = 67\%$$

#### Análisis

Claramente se identifica que del 100% de pedidos solo se realiza el 67% por lo que hay que tratar de llegar al menos al 85%.

### **Entregar servicio de calidad**

$$\frac{\text{Productos entregados}}{\text{Productos peticionados}} = \frac{4}{6} = 67\%$$

#### **Análisis**

Claramente se identifica que del 100% de pedidos solo se realiza el 67% por lo que hay que tratar de llegar al menos al 85% que es una meta cumplida ya que a través de ello se fideliza al 100% al cliente.

### **Perspectiva Procesos**

#### **Implementar procesos efectivos**

$$\frac{\# \text{ de metas y objetivos cumplidas}}{\# \text{ Total de metas y objetivos}} = \frac{8}{10} = 80\%$$

#### **Análisis**

Se evidencia que el 20% de metas no se han cumplido puede ser por una mala planificación y falta de un control adecuado de la administración.

#### **Difundir las metas y objetivos institucionales**

$$\frac{\text{Charlas cumplidas}}{\text{Charlas planificadas}} = \frac{4}{6} = 67\%$$

#### **Análisis**

El 67% se ha cumplido en cuanto a las charlas que se han dado a los colaboradores de la empresa se debería cumplir con el objetivo ya que es indispensable para que los colaboradores tengan la misma visión que el empresario familiar.

#### **Aplicar convenios institucionales**

$$\frac{\# \text{ Convenios suscritos}}{\text{Total convenios elaborados}} = \frac{6}{8} = 75\%$$

#### **Análisis**

Dentro de la empresa se ha logrado cumplir con los convenios al 75% se tendría que cumplir con el 100% con las instituciones o micro empresas para poder incrementar los ingresos de la empresa.

### **Brindar mantenimiento preventivo a los vehículos**

$$\frac{\text{\# de vehículos revisados}}{\text{Total vehículos}} = \frac{12}{15} = 80\%$$

#### **Análisis**

Este indicador es importante ya que si no se realiza un buen mantenimiento a todos los vehículos o no se revisan todos va a pasar algún accidente y aparte de perder el producto se perderá la herramienta de trabajo.

### **Perspectiva aprendizaje y conocimiento**

#### **Desarrollar una cultura organizacional**

$$\frac{\text{\# Ideas nuevas cumplidas}}{\text{\# Ideas por cumplir}} = \frac{11}{15} = 73\%$$

#### **Análisis**

De todas las ideas planificadas se ha realizado el 73% lo que es muy crítico ya que si hay que tratar de cumplir con el 100% de las ideas y desarrollarlas.

#### **Capacitar al personal**

$$\frac{\text{\# De capacitaciones cumplidas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} = \frac{1}{2} = 50\%$$

#### **Análisis**

En el año se ha planificado dos capacitaciones en las cuales se ha cumplido con el 50% lo que no es lo adecuado para poder hacer que el cliente interno obtenga más conocimientos.

$$\frac{\text{\# De avisos sobre daños reales}}{\text{Total de avisos}} = \frac{13}{15} = 87\%$$

#### **Análisis**

Se debe dar un seguimiento adecuado para identificar los daños reales de los vehículos para que no se oculte nada con eso diseñar los programas de capacitación para que se puedan resolver por los mismos empleados.

## 6.8 Administración de la propuesta

### PRESUPUESTO

Tabla N° 21 Presupuesto estimado para la propuesta

<b>Detalle</b>	<b>Ingresos(\$)</b>	<b>Egresos(\$)</b>
Fondos propios	1.500	
Técnicos para realizar propuesta		400,00
Equipo de computo		120,00
Útiles de oficina		100,00
Transcripciones		50,00
Impresiones		400,00
Transporte, alimentación, tramites		15,00
Imprevistos		150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$1.500,00</b>

Elaborado por: Caluña, Jenny (2017)

El presupuesto consta de los ingresos del equipo investigador que desean invertir para la ejecución de la propuesta. Los ingresos ascienden a \$ 1.500,00 Los gastos son los pagos que se realizaron para cumplir con las actividades propuestas dentro del plan de acción los cuales ascienden a 1.500,00 por lo tanto se satisface al 10% la inversión.

### EQUIPO INVESTIGADOR

El equipo investigador está integrado por:

- Tutor: Ab. Jorge Vladimir Núñez Grijalva Mg.
- Investigadora: Ing. Jenny Geovana Caluña Pilamunga

## 6.9. Previsión de la evaluación

Tabla N° 22 Previsión de la Evaluación

FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	OBJETIVOS	RECURSOS
ELABORACION DE UN PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE” S.A.	1.- Selección de la normativa de compañías vigente en el Ecuador 2.- Definición de párrafos de la estructura del protocolo familiar 3.- Revisión y análisis por parte del abogado 4.- Corrección de imprecisiones legales	4 Semanas	Conejo Familiar Abogado	Diseñar un modelo de protocolo familiar para la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros de ofician</li> <li>• Recursos tecnológico</li> <li>• Asesoramiento especializado</li> </ul>
SOCIALIZACION DEL PROTOCOLO FAMILIAR A LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA	1.-Convocatoria a primer debate para la poner en conocimiento de los acciones el proyecto. 2.- Someter a votación para la aprobación de articulado del protocolo familiar	1 Semana	Investigadora Abogado	Informar del protocolo familiar a los accionistas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos tecnológico</li> </ul>
LEGALIZACION DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE” S.A.	1.-Acudir ante un notario para la legalización del protocolo familiar	2 Semanas	Abogado	Validar el documenta para su ejecútese en las instancias directivas de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo</li> </ul>
EVALUACION DE LA EJECUCION DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES Y COMERCIO “CURILLO LLANGANATE” S.A.	1.-Aplicar encuestas a los directivos de la empresa	1 semana	Investigadora	Analizar e interpretar el impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas escritas</li> </ul>

Elaborado: Caluña, Jenny (2017)

## Bibliografía

- Alavi, M., & Leidner, D. (2003). *Sistemas de Gestion del Conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en sistemas de gestion del conocimiento, Teoria y Practica*. Madrid: Thompson Editores.
- Alfaro Beltrán, F., & Alfaro Escobar, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Marcombo .
- Álvarez, M. (2010). *Lecciones para empresarios familiares* (Vol. Dos). México: Editorial Udem.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Amat, J., & Corona, J. (2007). *El Protocolo familiar*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Anastasi, A. (2007). *Test Psicologicos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme.
- Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2011). *Family bussines sucesion*. Washintong DC: Palgrave Macmillan US.
- Arteaga, R., & Menéndez, S. (2014). Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares (family protocol influence on the family businesses results).
- Ayala, S. (18 de 01 de 2004). Recuperado el 09 de 05 de 2013, de [www.elprisma.com: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/)
- Balcells, J. (1992). *Interferencias electropmagneticas en sistemas electrónicos*. Barcelona: INGOPRINT.
- Bañegil, T. H., & Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism & Management Studies*, 139-150.
- Barrantes Echeverría, R. (2000). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Barrios, M. (04 de 03 de 2009). *La Evaluacion y si unfluencia en el desempeño laboral*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de [www.sappiens.com: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/\\_La\\_evaluación\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_desempeño\\_laboral/8EA0EE64A04A120FC125756F006D7DD0!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/_La_evaluación_y_su_influencia_en_el_desempeño_laboral/8EA0EE64A04A120FC125756F006D7DD0!opendocument)
- Bastidas, A. (31 de 08 de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 04 de 05 de 2013, de [www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral](http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral)

- Beas, A. (1993). *Organización y Administración de Empresas*. Madrid: McGrawHill Interamerica de España, S.A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson Educacion.
- Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ambato.
- Castillo, A. (2014). *Análisis de cargos y un manual de funciones*. Pereira: Universidad Tecnológica de Rereira.
- Chace Peterson, W. (2015). Las 25 empresas familiares mas grandes del mundo. *Forbes Satff*, 5.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGrawHill.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 95-120.
- Combeller, C. R. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas* . México: Jabaz.
- Cordero, J. (2007). *Apuntes de la materia de Estrategia Competitiva*.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Coulter, R. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico: Pearson.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneurled family business. *Family Business Review*.
- Del Valle, J., Aranguren, I., Alcérreca, C., De la Cerda, J., Elosua, M., Fabre, J., . . . Smeke, J. (2010). *Sucesión en la empresa familiar*. México: LID Editorial mexicana.
- Diaz, J. (1999). *La enseñanza aprendizaje de las habilidades y destresaa motrices basicas*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Dirección General de la Política de la pequeña y mediana empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid.
- Dittmar, A. &. (2012). The dynamics of cash Working Paper . *Ross School of Business*.
- Dodero, S. (19 de julio de 2017). *Universidad del CEMA*. Obtenido de [https://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)
- Doyle, M. (2017). La empresa familiar tiene retos de gestión. *Revista Lideres*.
- Esteinou, R. (2007). *Fortalezas y desafíos de las familias en dos contextos: Estados Unidos de América y México*. México: Publicaciones de la casas chata.

- Fernandez, J. (2003). *Gestion por competencias*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- Flores, M., Recalde, L., & Parra, D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando*, 1390-9304.
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2011). *Sucesión y Continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Funiber.
- Galicia, S., Jiménez, M., & Hernández, C. (2016). El gobierno corporativo como estrategia de supervivencia en empresas familiares. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Rio*, 3(6).
- Galindo, C. J. (2006). *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de Negocios*. Bogota.
- Gallo. (2000). Tipología de las empresas familiares. *Empresa y Humanismo*, 258.
- Garcia Castellví, A. (2011). *Contabilidad Financiera. Análisis y aplicación*. Ariel Economía.
- García, F. (2004). *El Cuestionario recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- Gil Estallo, M. d. (2001). *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid: ESIC.
- Gilmer, F. y. (2000). Que es el clima organizacional. En G. Dessler, *ORGANIZACION Y ADMINISTRACION* (págs. 181-182). Mexico: Pretince Hall Hispanoamericana S.A.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresa familiares su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial.
- Gómez, F. (2007). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: ProQuest ebrary.
- Gómez, G. L. (2009). *Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana*. Bogotá: Colombia: Cuadernos de Administración.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(13).
- Greco, O. (2015). *Diccionario Contable*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Septima ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Gura, T. (2015). Pocas empresas familiares sobreviven. *Revista Lideres*, 1.
- H. Congreso Nacional del Ecuador. (20 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPAC3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>



- Hernandez, K. L. (2012). *Los elementos que forman una empresa*. Monterrey: Universidad Alfonso Reyes.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Varela.
- Hiit, M. (2006). *Administración*. Méxco: Pearson Educación.
- Ibañez, M. (2015). *Administracion de Recursos Huimanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Ibáñez, T. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.
- Ibarra, C. (05 de Mayo de 2016). *Si se puede Ecuador*. Obtenido de <http://sisepuedeecuador.com/index.php/home-page/economia/112-emprendedores/2365-famiempresa-es-la-potencia-laboral-de-tungurahua>
- Ibarra, D. (2005). *La Organización emprendedora*. México D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Lamb, C. H. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores .
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. México: Ediciones Granica S.A.
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage.
- López, A. (2003). *El Currículo en la Educación Superior*. Mexico: Publicaciones Cruz.
- López, A. (2013). *Plan de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- López, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodlogía de la investigación aplicada a la RSC* . Madrid: Gesbiblio S.L.
- Lozano, M. (Marzo de 2000). El protocolo de las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74).
- Lucea, J. (1999). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices basicas*. Zaragoza: Ino Reproducciones.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Ottawa: IDB bookstore.
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). La competitividad de las pymes manufactureras de Ambato - Ecuador. *Panorama Económico*, 29.
- Martha, A., & Romeo, P. (2015). EMPRENDIMIENTO: COMO COMENZAR UNA EMPRESA CON ÉXITO. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 175-183.
- Martínez, C. Y. (2008). *La Empresa Sabia*. España: Diaz de Santos.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Mexico: Trillas.
- Millán, M. (2002). *Psicología y Familia*. Madrid: ARTEGRAF.

- Ministerio de Comercio Exterior. (19 de Julio de 2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/exportar-el-reto-de-las-empresas-familiares/>
- Moguel, E. A. (2011). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MacGraw Hill.
- Molina, S. (2010). *Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDG S.A.* Bogotá D.C.
- Montenegro, M. I., & López, L. (2006). *Interrelacion de la investigación y la docencia en el programa de derecho resultado de un proceso investigativo*. Medellín: Educc Editorial.
- Mora, P. (2016). Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global.caso Ecua dor. *Ciencia y Tecnología*, 42.
- Moya, L. (2002). *Introducción a la estadística de la salud*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Muñoz, J. (2011). *Contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA.
- Narayan, M. (2000). *Social Capital: Implications for development theory*. *World Bank Research*.
- Navarro de G., K. &. (2007). “Microcomunidades Académicas De Conocimiento: El Núcleo Agropecuario de la Universidad del Zulia”. Estados Unidos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Navarro, C. (2014). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Nieto, S., & Rodríguez, M. J. (2010). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información* . Madrid: Dykinson.
- Ortega, J. (2014). *Elementos necesarios para lograr el éxito en las empresas familiares*. Guayaquil.
- Ortiz, A. (2012). Desarrollo del Pensamiento y Competencias Básicas. En A. Ortiz. Magdalena, Colombia: Editorial Litoral.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de la Metodología de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Pablo, C. (2012). *El Protocolo Familiar como acuerdo parasocial. Su trascendencia en las empresas de familia*. Buenos Aires.
- Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Barcelona: SOPLA.

- Pelayo, J. (s.f.). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Materiales Educativos Propios.
- Peña, L. (1987). *Fundamentos de la Ontología dialéctica*. Madrid: Siglo XXI de España Editores S.A.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, ProQuest European Business, Bordeaux*.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 149-158.
- Recalde, H. (2011). *Metodología de la Investigación*.
- Reyes, M. (25 de Agosto de 2014). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Rivera Badillo, L., & Herrera Herrera, J. (2017). La aplicación de las teorías de la agencia y Stewardship en las empresas familiares: análisis de un enfoque cualitativo. *Boletín de coyuntura UTA*, 4-8.
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. Madrid: NETBIBLIO S.L.
- Rodríguez, I. (2007). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México.: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2007). *El Protocolo Familiar un juego de promesas y una cascada de contratos*. Córdoba: Vistalegre.
- Rojas, R. (2002). *Investigación Social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Sala, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. EDITEX.
- Salazar, M. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares*. Quito.
- Sanchez, A., & Sanchez, A. (2005). *La empresa familiar, manual para empresarios*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Santillan, M. (2010). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Netbiblio.
- Serebreknik, R. (2010). El poder de las empresas familiares en el mundo. *Dinero*, 1.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Sojo L, D. J. (2011). *Gestión de Activos*. British Standard Institute .
- Staff, F. (23 de 04 de 2015). *Las 25 empresas familiares más grandes del mundo*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

- Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Thomson, S. (1994). *Dirección y Administración Estratégica*. México: Interamericana editores S.A de C.V.
- Uribe, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valda, J. C. (19 de Julio de 2017). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/02/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega-a-la-cuarta-generacion/>
- Valencia, J. R. (2007). *Administración de Personal*.
- Van Horne, J. C. (2012). *Administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan: Pearson Educacion.
- Vicuña, J. M. (2007). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Admnsitracion de Personal y Recursos Humanos*. Monterrey: McGrawHill.
- William, S., & Bruce, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill Interamenricana.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.
- Zamora, C. (06 de Junio de 2013). Empresas Familiares. *Diario El Mercurio*, pág. 1.
- Zurro, M. (2003). *Atención Primaria*. Madrid: ELSERVIER.

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN EMPRESAS FAMILIARES



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LAS SOCIEDADES CON Y SIN FINES DE LUCRO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

##### Objetivo:

Determinar la situación actual de las empresas familiares con respecto a los protocolos familiares y su continuidad en el sector empresarial.

##### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Quién está a cargo de la administración?

- Fundador/es
- Hijos
- Hermanos
- Personas ajenas a la familia

2. ¿A través de que ha regulado la forma en que los miembros de la familia se relacionan y se vinculan con la empresa?

- Instrumento legal
- Pacto entre la familia
- Ninguno

3. ¿Le gustaría utilizar un instrumento que ayude a mantener las reglas de la empresa claras para la familia?

- Si
- No
- Nunca

4. ¿Ha planteado políticas y obligaciones para todos los miembros de la familia?

- Si
- No
- Nunca

5.- ¿Para implantar un instrumento usted está de acuerdo que sea un consenso entre todos los miembros de la familia?

- Si
- No
- Nunca

6. ¿En qué generación se encuentra su empresa?

- Primera Generación
- Segunda Generación
- Tercera Generación

7.- En el caso de una sucesión no planificada, ¿Ha pensado quien de los siguientes familiares se quedarían a cargo de la empresa?

- Hermanos
- Hijos
- Esposa

8. ¿Cuál de estos motivos generan discrepancias entre los miembros de la familia y por ende el rompimiento de la EF?

- Injusta participación en el patrimonio
- Ingreso de nuevos miembros a la administración
- Ingreso de familiares políticos

9. ¿Estaría dispuesto a realizar una planificación para una sucesión adecuada?

- Si
- No
- Nunca

10. ¿Con qué frecuencia realizaría la planificación de la sucesión?

- 1 vez cada año
- 1 veces cada 2 años
- 1 veces cada 3 años
- 1 veces cada 5 años

*Gracias por su colaboración*

## Anexo 2: Validación del instrumento

La encuesta se validara a través del Alpha de Crombach que realiza una correlación de las variables para determinar el porcentaje de aceptación el cual tiene un parámetro de 0 a 1 y desde 0,70 se lo considera aceptable.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Valid		313	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	,0
Total		313	100,0

Elaborado por: Jenny Caluña

Estadísticas de fiabilidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,954	10

Elaborado por: Jenny Caluña

Según el instrumento aplicado el resultado es 0.954 lo cual es mayor que 0.7 lo que quiere decir que la aplicación de la encuesta es fiable.

Matriz de correlaciones										
	Cargo_administración	Regular_miembros_familia	Instrumento_reglas	Políticas_obligaciones	Consenso_familia	Generación	Sucesión_planificada	Discrepancias	Sucesión	Planificación_Sucesión
Cargo_administración	1,000	,873	,858	,770	,786	,445	,740	,822	,887	,815
Regular_miembros_familia	,873	1,000	,885	,595	,797	,601	,545	,754	,907	,691
Instrumento_reglas	,858	,885	1,000	,651	,783	,643	,600	,747	,911	,756
Políticas_obligaciones	,770	,595	,651	1,000	,440	,237	,897	,453	,599	,897
Consenso_familia	,786	,797	,783	,440	1,000	,729	,398	,929	,819	,511
Generación	,445	,601	,643	,237	,729	1,000	,200	,577	,582	,275
Sucesión_planificada	,740	,545	,600	,897	,398	,200	1,000	,415	,552	,901
Discrepancias	,822	,754	,747	,453	,929	,577	,415	1,000	,844	,526
Sucesión	,887	,907	,911	,599	,819	,582	,552	,844	1,000	,695
Planificación_Sucesión	,815	,691	,756	,897	,511	,275	,901	,526	,695	1,000

## **Anexo 3 Código civil ecuatoriano**

### **CÓDIGO CIVIL ECUATORIANO**

Art. 137.- Por el hecho del matrimonio celebrado conforme a las leyes ecuatorianas, se contrae sociedad de bienes entre los cónyuges. Los que se hayan casado en nación extranjera y pasaren a domiciliarse en el Ecuador, se mirarán como separados de bienes siempre que, en conformidad a las leyes bajo cuyo imperio se casaron, no haya habido entre ellos sociedad de bienes.

Art. 138.- Cualquiera de los cónyuges, previo acuerdo, tendrá la administración ordinaria de la sociedad conyugal, pero podrá autorizar al otro para que realice actos relativos a tal administración. No podrá presumirse tal autorización sino en los casos que la ley ha previsto. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 139.- Ni la mujer, ni el marido necesitan autorización del otro, para disponer de lo suyo, por acto testamentario o entre vivos. Tendrán, en general, la misma capacidad como si fueran solteros, para todo lo relativo a sus bienes propios, o para manejar negocios ajenos. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 140.- La autorización de que trata el artículo 138 puede ser general para todos los actos en que el cónyuge la necesite, o especial para una clase de negocios o para un negocio determinado. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 141.- Nota: Artículo suprimido por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 142.- El administrador de la sociedad conyugal podrá revocar a su arbitrio, sin efecto retroactivo, la autorización general o especial que haya concedido al otro cónyuge. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 143.- El administrador de la sociedad conyugal, puede ratificar los actos para los cuales no haya autorizado al otro cónyuge y la ratificación podrá ser también general o especial. La ratificación podrá ser tácita, por hechos del otro cónyuge que manifiesten de un modo inequívoco su aquiescencia. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 144.- La autorización de uno de los cónyuges puede ser suplida por la del juez, con conocimiento de causa, cuando fuere negada sin justo motivo, y de ello se siga perjuicio para la sociedad. Podrá, asimismo, ser suplida por el juez, en caso de impedimento de alguno de los cónyuges, como el de ausencia real o aparente, cuando de la demora se siguiera perjuicio.

Art. 145.- Si el cónyuge que debe prestar su consentimiento para un contrato relativo a los bienes de la sociedad conyugal, estuviere en interdicción, o en el caso del Art. 512, el juez, oído el Ministerio Público, suplirá el consentimiento, previa comprobación de la utilidad.

Art. 146.- Cuando uno de los cónyuges actúa respecto de sus bienes propios, solo responsabiliza su propio patrimonio. Cuando actúan conjuntamente los dos cónyuges, o uno de ellos con la autorización del otro, respecto de los bienes sociales, obligan al patrimonio de la sociedad conyugal y, subsidiariamente, su propio patrimonio, hasta el monto del beneficio que les hubiere reportado el acto o contrato. Igual efecto que en el inciso anterior, se produce cuando uno de los cónyuges actúa autorizado por el Juez, por impedimento del otro cónyuge. Pero si un cónyuge actúa con autorización judicial contra la voluntad del otro cónyuge, solamente obliga a la sociedad conyugal hasta el monto del beneficio que hubiere reportado a la sociedad por dicho acto y, en lo demás, obliga sus bienes propios. En último término, responde también el cónyuge que se opuso, si se demuestra que obtuvo beneficio. Si un cónyuge ha realizado un acto relativo a sus bienes propios, pero con tal acto ha beneficiado a la sociedad conyugal, ésta queda subsidiariamente obligada hasta el monto del beneficio.

Art. 147.- No puede oponerse la nulidad fundada en la falta de autorización, sino por la mujer o por el marido, o por sus herederos.

Art. 148.- El cónyuge menor de dieciocho años necesita de curador para la administración de la sociedad conyugal.

Art. 149.- Se conocen con el nombre de capitulaciones matrimoniales las convenciones que celebran los esposos o los cónyuges antes, al momento de la celebración o durante el matrimonio, relativas a los bienes, a las donaciones y a las concesiones que se quieran hacer el uno al otro, de presente o de futuro.

Art. 150.- Las capitulaciones matrimoniales se otorgarán por escritura pública, o en el acta matrimonial. Si se refieren a inmuebles, se inscribirán en el Registro de la Propiedad correspondiente y, en todo caso, se anotarán al margen de la partida de matrimonio.

Art. 151.- En las capitulaciones matrimoniales se designarán:

1. Los bienes que aportan al matrimonio, con expresión de su valor;
2. La enumeración de las deudas de cada uno;
3. El ingreso a la sociedad conyugal de ciertos bienes que, conforme a las reglas generales, no ingresarían;
4. La determinación, por parte de cualquiera de los esposos o cónyuges, de que permanezcan en su patrimonio separado, ciertos bienes que, conforme a las reglas generales, ingresarían al patrimonio de la sociedad conyugal; y,
5. En general, pueden modificarse en las capitulaciones matrimoniales, las reglas sobre la administración de la sociedad conyugal, siempre que no sea en perjuicio de terceros. Nota: Inciso Primero, y Numeral 4to., reformados por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.



Art. 152.- A falta de pacto escrito, se entenderá, por el mero hecho del matrimonio, contraída la sociedad conyugal con arreglo a las disposiciones de este Título.

Art. 153.- Nota: Artículo suprimido por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

Art. 154.- El menor hábil para contraer matrimonio podrá hacer, en las capitulaciones matrimoniales, con aprobación de la persona o personas cuyo consentimiento le haya sido necesario para el matrimonio, todas las estipulaciones de que sería capaz si fuese mayor. El que se halla bajo curaduría por otra causa que la menor edad, necesitará de la autorización de su curador para las capitulaciones matrimoniales, y en lo demás estará sujeto a las mismas reglas que el menor. No se podrá pactar que la sociedad conyugal tenga principio antes o después de contraerse el matrimonio. Toda estipulación en contrario es nula.

Art. 155.- Las capitulaciones matrimoniales no se entenderán irrevocablemente otorgadas y podrán modificarse antes o durante el matrimonio, de común acuerdo entre los cónyuges. Nota: Nuevo texto de este Artículo dado por Ley No. 43, publicado en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 88, publicada en Registro Oficial 492 de 2 de Agosto de 1990.

Art. 156.- No valdrán contra terceros las adiciones o alteraciones que se hagan en las capitulaciones matrimoniales, aunque se hayan otorgado en el tiempo y con los requisitos debidos, a menos que se anexe un extracto o minuta de las escrituras posteriores, al margen del protocolo de la primera escritura o de la partida de matrimonio, en su caso. Tampoco afectarán los derechos de los acreedores constituidos con anterioridad a dichas alteraciones o adiciones, de perseguir sus créditos en los bienes cuyo régimen se modificó. Nota: Nuevo texto dado por Ley No. 43, publicada en Registro Oficial Suplemento 256 de 18 de Agosto de 1989.

## Anexo 4 Lista de socios



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR**  
**REGISTRO DE SOCIEDADES**

**SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA**

<b>No. de Expediente:</b>	149090
<b>No. de RUC de la Compañía:</b>	1891748384001
<b>Nombre de la Compañía:</b>	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE Y COMERCIO CURILLO LLANGANATE S.A.
<b>Situación Legal:</b>	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	0500832167	ACOSTA AVILES MELIDA GRICELDA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
2	1803604709	AYALA VILLENA DIEGO FERNANDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
3	0706474509	BALCAZAR MAYORGA JHON JAIRO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
4	1803154002	BALTAZAR YUCAILLA JOSE ANGEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
5	1802226140	BARRIONUEVO PANDI SEGUNDO ANGELINO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
6	1723379747	BUSTAMANTE CARDENAS JOSE LUIS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
7	1803783487	CAIZA GUANOLUISA WILSON ANIBAL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
8	1802080554	CAPUZ MORETA CELIA JUANA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2 <sup>0000</sup>	N
9	0200654895	CAYAMBE GAGLAY JULIO CESAR	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
10	1801549708	CHERREZ PADILLA EDGAR ARTURO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
11	1802756997	CHIMBORAZO MUÑOZ MARIA MERCEDES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
12	1803043270	CHOCO ANDAGANA JORGE ALONSO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
13	1803328663	CURILLO AGUALONGO CARMELO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
14	1804330445	CURILLO AGUALONGO JOSE ANGEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
15	1801986256	CURILLO AGUALONGO JOSE MANUEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 154 <sup>0000</sup>	N
16	1803300456	CURILLO LLANGANATE JOSE CARLOS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
17	1803718426	CURILLO LLANGANATE JOSE NEPTALI	ECUADOR	NACIONAL	\$ 145 <sup>0000</sup>	N
18	1803666880	CURILLO LLANGANATE JUAN ELIAS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 136 <sup>0000</sup>	N
19	1804251963	CURILLO LLANGANATE LUIS EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 135 <sup>0000</sup>	N
20	1804322541	CURILLO LLANGANATE MARIA ISABEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 142 <sup>0000</sup>	N
21	1804460200	GALARZA YUCAILLA SEGUNDO GALO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
22	1802200400	GARCIA YANCHAPANTA LUIS ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
23	1803319787	GUALCO GALARZA SEGUNDO LUIS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
24	1801612837	GUERRERO VILLEGAS LUIS ANTONIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
25	1802633055	GUINCHO GUAPISACA SEGUNDO GABRIEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
26	1803577038	GUINCHO MUNGABUSI EDISON KLEVER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N

**SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA**

<b>No. de Expediente:</b>	149090
<b>No. de RUC de la Compañía:</b>	1891748384001
<b>Nombre de la Compañía:</b>	COMPAÑIA DE TRANSPORTE Y COMERCIO CURILLO LLANGANATE S.A.
<b>Situación Legal:</b>	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
27	1804269759	GUINCHO MUNGABUSI PEDRO PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
28	1803597887	GUINCHO TISALEMA MILTON AMABLE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
29	1102550496	HERNANDEZ GODOS ADALBERTO VICTORIANO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
30	0502356587	IZA CHILQUIINGA MARIA MARINA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
31	1802682870	JACOME MARTINEZ MARIO PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
32	1711926905	JARAMILLO KLEBER GONZALO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
33	1102210117	JARAMILLO RAMIREZ JOSE OSWALDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
34	0702854001	JIMBO ERAS DARWIN ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
35	1802532984	LESCANO FAUSTO NOLVERTO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
36	1802478485	LLAMBO LLANGANATE SEGUNDO ANDRES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
37	1803254042	LLAMBO MASABANDA SEGUNDO JOSE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
38	1802672657	LOPEZ HARO MARIA ESTHER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
39	0601881865	MAGGI SANCHEZ VINICIO WILFRIDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
40	1804289575	MALISA TIPAN SEGUNDO PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
41	0201080850	MAZABANDA POAQUIZA RAUL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
42	0601933617	MERINO VERDUGO MARIA ELIZABETH	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
43	1801298652	MOLINA ESPIN ANGEL CELIANO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
44	0500964135	MONTALUISA LAURA MARIA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
45	1708919517	MONTERO PAREDES ANGEL OSWALDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
46	1803924750	MORALES FIALLOS DARWIN ARQUIMIDES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2 <sup>0000</sup>	N
47	1802717437	MOYOLEMA PACARI SEGUNDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
48	0400674610	OVIEDO CHAGUEZA NIDAR GAITAN	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
49	1102674346	OVIEDO ROGEL JUANA DEL CARMEN	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
50	1803578846	PACARI AGUALONGO SEGUNDO ALFONSO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
51	1803608981	PALOMO POAQUIZA SEGUNDO BOLIVAR	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
52	1103557250	PANAMITO BUSTAMANTE OMAR LEONARDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
53	1803417664	PANDI LLAMBO KLEBER GEOVANNY	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
54	1710552033	PEREZ VALENCIA RODRIGO MARCELO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
55	1802772986	PILAMUNGA CAGUANA SEGUNDO MANUEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
56	1710580646	POZO MONTENEGRO FERNANDO SALVADOR	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N
57	1803506763	PUAGO SISA JOSE SEGUNDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N

### SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA

<b>No. de Expediente:</b>	149090
<b>No. de RUC de la Compañía:</b>	1891748384001
<b>Nombre de la Compañía:</b>	COMPAÑIA DE TRANSPORTE Y COMERCIO CURILLO LLANGANATE S.A.
<b>Situación Legal:</b>	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
58	0201521580	PUNGAÑA CHELA NELSON XAVIER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
59	1804002986	QUINATO A CAPUZ HOLGUER GUSTAVO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
60	0502921828	QUISPE RAMIREZ DANILO ISMAEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
61	1800778076	QUISPE SAILEMA FAUSTO HUGO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
62	180326936-2	ROBLES NAVARRETE EDWIN ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
63	1102180849	RODRIGUEZ ROSA LUCIA AMERICA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
64	1801819614	SANCHEZ PAREDES MANUEL ARCADIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
65	1802659845	SINALIN SISA SEGUNDO CARLOS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
66	1802995710	SISA ROMERO JOSE AGUSTIN	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
67	1803084126	SISA TELENCHANA JOSE SEGUNDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
68	1103436943	SISALIMA RODRIGUEZ PAULINA XIMENA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
69	0603434937	SORIA TENEGUSÑAY GONZALO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2 <sup>.0000</sup>	S
70	1801391762	SUPE PALATE MARIA DOLORES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
71	1802760957	TENELEMA SISA JUAN JOSE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
72	1803332855	TIPAN SISA SEGUNDO JOSE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
73	1803149705	TISALEMA CAPUZ LUIS ALFREDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
74	1803326139	TISALEMA TOALOMBO JOSE JULIAN	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
75	1723374623	TOALOMBO BALTAZAR MARTHA VERONICA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
76	1803506268	TOALOMBO PANDASHINA FABIAN ROBERTO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
77	1804939831	TOALOMBO TASNA JUAN GABRIEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
78	1802773109	TRUJILLO CULQUI ANGEL SALOMON	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2 <sup>.0000</sup>	N
79	1801293166	ULPO ALDAZ FANNY MARIA INES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
80	1802792596	UNAPUCHA ANDAGANA WILMAN HERIBERTO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
81	1103064950	VALDIVIESO CELI RENE AQUILES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
82	0200866432	VEGA GARCIA JULIA PRICILA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
83	2100269378	VELOZ CASTRO LENYN ALEJANDRO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
84	0601668437	VILLALOBOS VILLALOBOS PABLO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
85	1104450612	VIVANCO VIVANCO DARWIN EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
86	1104331168	VIVANCO VIVANCO EDWIN SAMUEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
87	1803059656	YANZAGUANO GALARZA JOSE MARCO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N
88	1802708782	YUCAILLA BALTAZAR SEGUNDO NICOLAS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>.0000</sup>	N

### SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA

No. de Expediente:	149090
No. de RUC de la Compañía:	1891748384001
Nombre de la Compañía:	COMPAÑIA DE TRANSPORTE Y COMERCIO CURILLO LLANGANATE S.A.
Situación Legal:	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
89	1803588720	YUGCHA PILAMUNGA EDGAR VINICIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1 <sup>0000</sup>	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑIA (USD)\$: 800,0000

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como el margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expuesto se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia

FECHA DE EMISIÓN: 24/11/2017 20:00:54

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web [www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php](http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php) con el siguiente código de seguridad:



S0001579414

24/11/2017 19:55:36