



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Desarrollo de un protocolo familiar para la
gestión de las pymes de la provincia de Tungurahua”**

AUTORA: Evelin Tatiana Moyolema Sailema

TUTOR: Ing. Andrés Francisco López Gómez, MBA

AMBATO – ECUADOR

Agosto 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Andrés Francisco López Gómez MBA

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Desarrollo de un protocolo familiar para la gestión de las Pymes de la provincia de Tungurahua**” presentado por la señora **Evelin Tatiana Moyolema Sailema** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de agosto del 2019

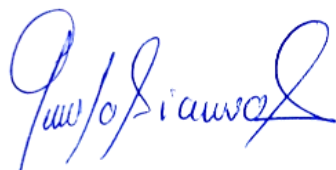


Ing. Andrés Francisco López Gómez

C.I. 180422562-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Evelin Tatiana Moyolema Sailema**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

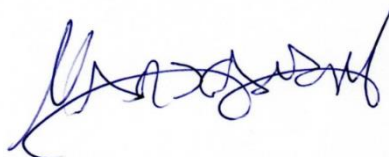


Evelin Tatiana Moyolema Sailema

C.I.180362408-7

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina MBA

C.I.1803441501-5



Lcda. Ruth Armenia Zamora Sánchez MSc.

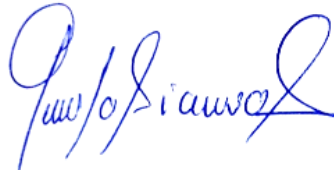
C.I.120577546-1

Ambato, 28 de agosto del 2019

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Evelin Tatiana Moyolema Sailema

C.I.1803624087

DEDICATORIA

Esta investigación quiero dedicárselo a Dios por guiar mis pasos y bendecirme cada día de mi vida.

A mi familia, porque con su amor, paciencia, esfuerzo y palabras de aliento he podido alcanzar este sueño tan anhelado.

Tatiana Moyolema

AGRADECIMIENTO

Quiero extender un grato agradecimiento a mi tutor el **Ing. Andrés López Gómez** por haber compartido sus conocimientos, experiencia y su valioso tiempo, quien, con paciencia y entera disponibilidad a contribuido para la finalización de esta investigación

Un profundo agradecimiento a las empresas que me abrieron las puertas y pusieron a disposición el tiempo necesario para el desarrollo investigativo a pesar de sus arduas labores empresariales.

Tatiana Moyolema

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1 Antecedentes investigativos	2
1.2 Categorías fundamentales.....	4
Empresa	5
Familia	7
Tipos de familia	7
Conflictos familiares.....	7
Modelo circumplejo de Olson.....	8
Empresa familiar.....	10

Tipos de empresa familiar.....	11
Conflictos familiares empresariales.....	12
Etapas de la empresa familiar	12
Causas de desaparición de las empresas familiares.....	14
Protocolo familiar	15
Beneficios	15
Autores del protocolo.....	16
Contenido de un protocolo familiar	16
Etapas de un Protocolo Familiar	17
Propuesta del contenido del protocolo familiar	18
Organización.....	21
Niveles Organizacionales	22
Pymes.....	22
Importancia de las pymes	23
Limitaciones en la gestión de las empresas familiares	23
Gestión	24
Gestión de las pymes	24
El modelo de gestión de los tres círculos.....	25
Gobierno corporativo.....	27
Instituciones de gobierno corporativo o gobierno familiar.....	27
Beneficios del gobierno corporativo.....	29
1.3 Señalamiento de variables	29
1.3.1 Variable independiente.....	29
1.3.2 Variable dependiente.....	29
1.4 Objetivos.....	30
CAPÍTULO II.....	31
METODOLOGÍA.....	31

2.1	Enfoque.....	31
2.2	Tipo de investigación.....	31
2.3	Técnicas de investigación	32
2.1.4	Herramientas de investigación.....	32
2.1.1	Población y muestra	34
	Fórmula del tamaño de la muestra.....	35
CAPÍTULO III.....		37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		37
3.1	Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....	37
3.2	Análisis y discusión de los resultados	50
	Ficha de aproximación para la implementación del protocolo familiar.	51
	Graficas de interrelación afectiva material	53
	Cohesión y Adaptabilidad.....	56
	Estrategias y prácticas de negocio familiar.....	57
	El orden del día.....	59
	Análisis e interpretación de resultados del cuadro comparativo.....	64
	Ficha de observación estructura familiar	89
	Ficha de observación comportamiento empresas familiares	89
	Propuesta de mecanismos para la elaboración del Protocolo Familiar.....	91
CAPÍTULO IV		93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		93
4.1	Conclusiones.....	93
4.2	Recomendaciones	95
BIBLIOGRAFÍA.....		96
ANEXOS.....		99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de empresas por unidad legal en Ecuador.....	6
Tabla 2 Número de empresas por unidad legal en Tungurahua.....	6
Tabla 3 Número de empresas por tamaño en Tungurahua.....	23
Tabla 4 Normas de calificación de cohesión y adaptabilidad	33
Tabla 5 Población empresarial	35
Tabla 6 Relación con la empresa familiar.....	37
Tabla 7 Tamaño de las empresas según el número de empleados	38
Tabla 8 Tamaño de las empresas según el volumen de ventas anual.....	39
Tabla 9 Unidad legal de las empresas	40
Tabla 10 Tipo de contribuyentes.....	41
Tabla 11 Años de las empresas en el mercado.....	42
Tabla 12 Generación de las empresas	43
Tabla 13 Intención de transmitir las empresas a la siguiente generación	44
Tabla 14 Cuántos familiares trabajan en las empresas.....	45
Tabla 15 Nivel jerárquico trabajan los familiares	46
Tabla 16 Sabe que es un Protocolo familiar.....	47
Tabla 17 Implementaría el Protocolo Familiar	48
Tabla 18 Cuándo implementaría el Protocolo Familiar	49
Tabla 19 Resultados cohesión y adaptabilidad empresa 1	56
Tabla 20 Resultados cohesión y adaptabilidad empresa 2.....	56
Tabla 21 Resultados de cohesión y adaptabilidad empresa 3	57
Tabla 22 Resultados estrategias y prácticas del negocio familiar.....	58
Tabla 23: Resultados acuerdos familia extendida, unida y flexible de primera generación	64
Tabla 24: Resultados familia nuclear, unida y estructurada de primera generación...	65
Tabla 25: Resultados acuerdos familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación	66
Tabla 26: Resumen reuniones	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tipos de familia.....	7
Cuadro 2: Tipos de empresa familiar	11
Cuadro 3: Características del ciclo de vida del Gobierno Corporativo.....	14
Cuadro 4: Estrategias y prácticas del negocio familiar	25
Cuadro 5: Cuadro resumen de la ficha de aproximación del PF.....	52
Cuadro 6: Resultados comparativo empresas familiares	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tamaño de las empresas.	5
Gráfico 2: Unidad legal de las empresas.....	5
Gráfico 3: Tipos de empresas jurídicas.....	6
Gráfico 4: Conflictos familiares.....	8
Gráfico 5: Tipos de cohesión.	9
Gráfico 6: Tipos de Adaptabilidad.....	9
Gráfico 7: Tamaño de las empresas en Ecuador	10
Gráfico 8: Etapas de la empresa familiar	13
Gráfico 9: Modelo de los tres Círculos	26
Gráfico 10: Instituciones de Gobierno Corporativo.....	27
Gráfico 11: Relación con la Empresa Familiar	37
Gráfico 12: Tamaño de las empresas según el número de empleados.....	38
Gráfico 13: Tamaño de las empresas según el volumen de ventas anual	39
Gráfico 14: Unidad legal de las empresas.....	40
Gráfico 15: Tipo de contribuyentes.....	41
Gráfico 16: Años de las empresas en el mercado	42
Gráfico 17: Generación de las empresas.....	43
Gráfico 18: Intención de transmitir las empresas a la siguiente generación	44
Gráfico 19: Cuántos familiares trabajan en las empresas	45
Gráfico 20: Nivel jerárquico en el cual laboran los familiares	46
Gráfico 21: Sabe que es un Protocolo familiar	47
Gráfico 22: Implementaría el Protocolo Familiar	48
Gráfico 23: Cuándo implementaría el Protocolo Familiar.....	49
Gráfico 24: Interrelación afectiva material familia extendida	53
Gráfico 25: Interrelación afectiva material familia nuclear	54
Gráfico 26: Interrelación afectiva material familia monoparental.....	55
Gráfico 27: Acuerdos familia extendida, unida y flexible de primera generación	64
Gráfico 28: Acuerdos familia nuclear, unida y estructurada de primera generación. 65	
Gráfico 29: Acuerdos familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Aproximación para la implementación del protocolo familiar....	99
Anexo 2: Encuesta de cohesión y adaptabilidad	100
Anexo 3: Encuesta de las estrategias y prácticas del negocio familiar	101
Anexo 4: Orden del día reunión I.....	102
Anexo 5: Orden del día de la reunión II.....	103
Anexo 6: Orden del día de la reunión III	105
Anexo 7: Guía ejecutiva I	107
Anexo 8: Guía ejecutiva II	108
Anexo 9: Guía ejecutiva III.....	109
Anexo 10: Ficha de observación de la estructura familiar.....	110
Anexo 11: Ficha de observación del comportamiento de las empresas familiares..	111
Anexo 12: Acuerdo de Confidencialidad.....	112
Anexo 13: Encuesta.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un protocolo familiar para la gestión de las pymes de la provincia de Tungurahua puesto que es una herramienta que permitirá tener una mejor organización entre los miembros de la familia y la empresa familiar, así como también contribuirá a la permanencia de la empresa en el mercado de generación en generación.

Actualmente es una herramienta desconocida en las pymes de la provincia de Tungurahua por lo que se puso en conocimiento de esta herramienta que puede ofrecer varios beneficios al implementarla

Es por ello que se realiza una investigación de campo – exploratoria con un enfoque cualitativo y cuantitativo, la misma que permitió obtener información verídica y actualizada, que nos ofreció una visión sobre la relación empresa- familia y facilitó establecer un protocolo familiar adecuado para cada empresa.

La información para el desarrollo y la implementación del protocolo familiar fue recogida a través de varios mecanismos como son las encuestas, entrevistas y fichas de observación que se les aplico a todos los miembros de la familia empresaria. Los miembros de las empresas familiares que fueron parte de este proyecto pudieron llegar a acuerdos con las cláusulas propuestas para el desarrollo del protocolo familiar las cuales serán implementadas y respetadas por todos sus miembros

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, PROTOCOLO, GESTIÓN, PYMES

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a family protocol for the management of Pymes in the Tungurahua province since it is a tool that will allow a better organization between family members and the family business, as well as contribute to the permanence of the company in the market from generation to generation.

It is currently an unknown tool in Pymes in the province of Tungurahua so it was made aware of this tool that can offer several benefits to implement it

That is why a field-exploratory research is carried out with a qualitative and quantitative approach, which allowed obtaining accurate and updated information, which gave us a vision about the company-family relationship and facilitated the establishment of an adequate family protocol for each company.

Information for the development and implementation of the family protocol was collected through various mechanisms such as surveys, interviews and observation forms that were applied to all members of the business family. The members of the family businesses that were part of this project were able to reach agreements with the proposed clauses for the development of the family protocol, which will be implemented and respected by all its members.

KEY WORDS: RESEARCH, PROTOCOL, MANAGEMENT, SMEs.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada comprende de seis capítulos los cuales están estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I Hace referencia al marco teórico donde se dará a conocer los antecedentes investigativos y la conceptualización de otros temas referentes a la investigación, así como también los objetivos.

Capítulo II Se dará a conocer la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, el enfoque, tipo de investigación y los mecanismos para adquirir información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Capítulo III Este responde a los resultados obtenidos de la información recolectada, realizada a las empresas de la Provincia y su respectiva discusión.

Capítulo IV Comprende las conclusiones y recomendación haciendo énfasis en los resultados obtenidos en el capítulo anterior. También se plantean los mecanismos y el orden de utilización en el desarrollo del Protocolo familiar en base a la experiencia de los protocolos generados en esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

La empresa familiar a nivel mundial es la base de desarrollo económico y por ello se da un crecimiento importante en el estudio de las empresas familiares en todo el mundo. **Gómez & Vargas (2011)** indican que gracias a que las empresas familiares son la base de desarrollo económico, los gobiernos, gremios, empresarios e investigadores han tomado conciencia acerca de la tasa de mortalidad que afecta a este tipo de empresas, por lo que muchos de ellos han centrado su investigación en el causante de este fenómeno, por lo que se le atribuye entre otras razones a: la escasa profesionalización en la gestión de las empresas familiares, conflictos familiares y carencia de mecanismos que permiten minimizarlos.

Las empresas familiares en América Latina poseen un gran protagonismo en la historia económica y empresarial; tal fue el caso que la iniciativa ha estado en empresarios que adoptaron una estructura y gestión basada en la organización familiar. Este hecho ha permitido la continuidad de la iniciativa emprendedora, dando paso a organizaciones e instituciones formales y más estables (**Pérez, 2015**).

Según **Casanova (2015)** el 85% de las empresas privadas en Latinoamérica son familiares, fundadas en las últimas décadas con una media de 11 a 50 colaboradores. Un 47% de las empresas son gestionadas por los fundadores, un 29% son gestionadas por la segunda generación, un 14% son gestionadas por la primera y segunda generación y tan solo un 10% por la tercera o cuarta generación.

El estudio realizado por el **Servicio Ecuatoriano de Normalización (2016)** menciona que las pymes representan el 99.5% del total de las empresas que se encuentran registradas, mismas que son las responsables de crecimiento en producción, plazas de trabajo y el dinamismo productivo del país.

Para **El comercio (2017)**, en el Ecuador 9 de cada 10 empresas son familiares. Se destacan en actividades profesionales, tales como la construcción, transporte, comercio y manufactura.

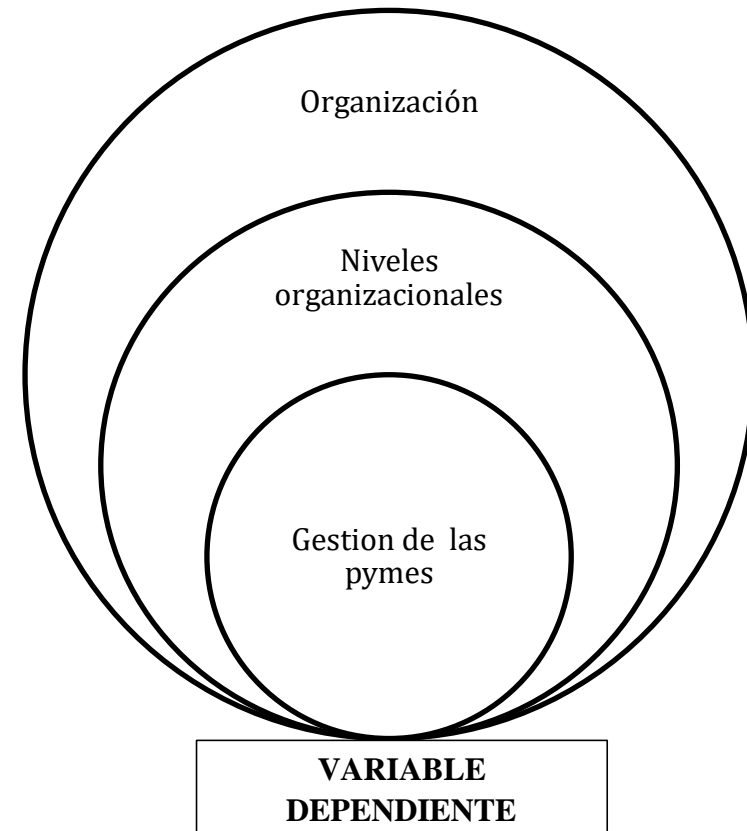
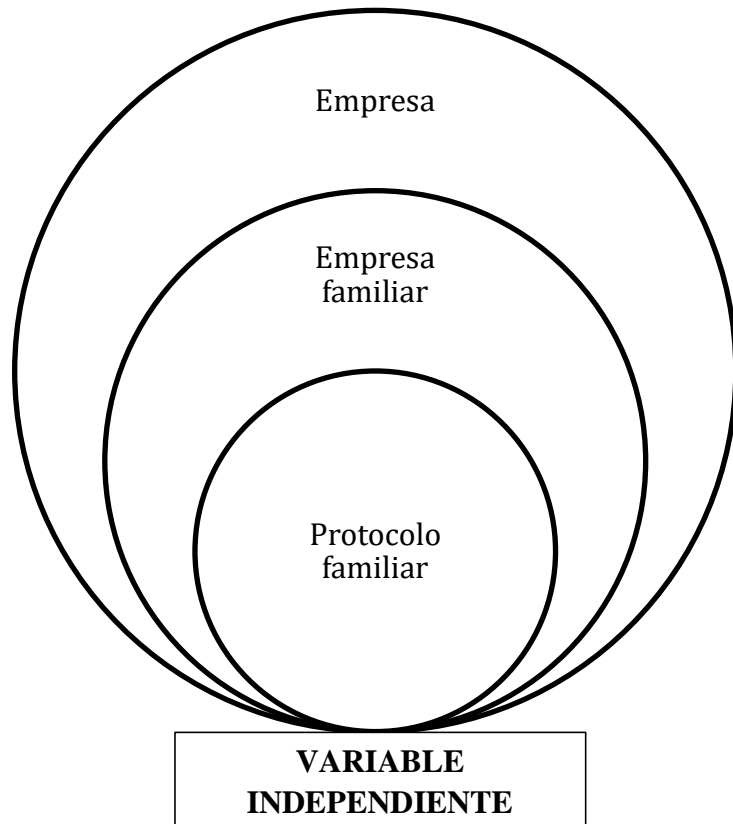
En Ecuador, el 47.9% son empresas familiares de primera generación, el 39% de las empresas familiares son de segunda generación; 11.5% por la tercera y el 1.6% han logrado la cuarta generación. **(Jiménez, 2018)**

La provincia de Tungurahua es una de las provincias en la que se encuentra mayor problemática en relación a las empresas familiares debido a que existe una falta de profesionalización en el manejo por parte de las familias. Las empresas familiares de mantienen en carácter informal ya que no tienen conciencia del valor de la empresa como tal y como marca. **(Santamaría, 2017)**

Aguilera & García (2016) menciona que la empresa, al ser fundadas por parientes, experimenta un mayor número de conflictos personales, por lo que surge la necesidad de crear alternativas como un protocolo familiar que permita el diálogo entre los miembros de la familia emprendedora y, así, puedan ordenar y controlar la relación empresa y familia.

No se puede mantener en el mercado una empresa familiar que se encuentre en un escenario de conflicto entre los miembros de familia, mientras no se utilice procedimientos y mecanismos de prevención de conflictos como es el protocolo familiar y el consejo familiar **(Gómez & Vargas, 2011)**.

1.2 Categorías fundamentales

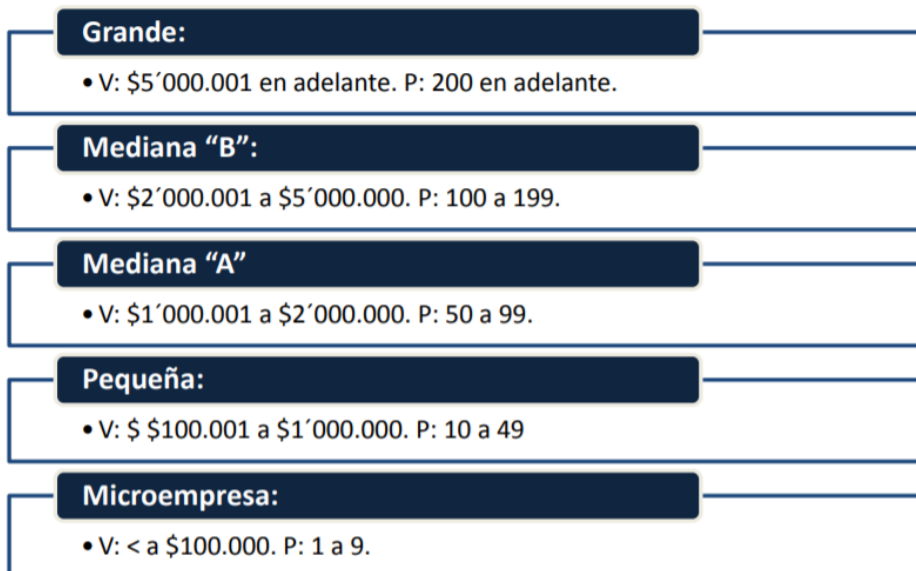


Empresa

Para **Cleri (2013)** la empresa es un conjunto de personas que juntas logran cumplir objetivos en común, estos unen sus esfuerzos para alcanzar beneficios económicos.

El tamaño de las empresas según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)**, se clasifican tal como se muestra a continuación:

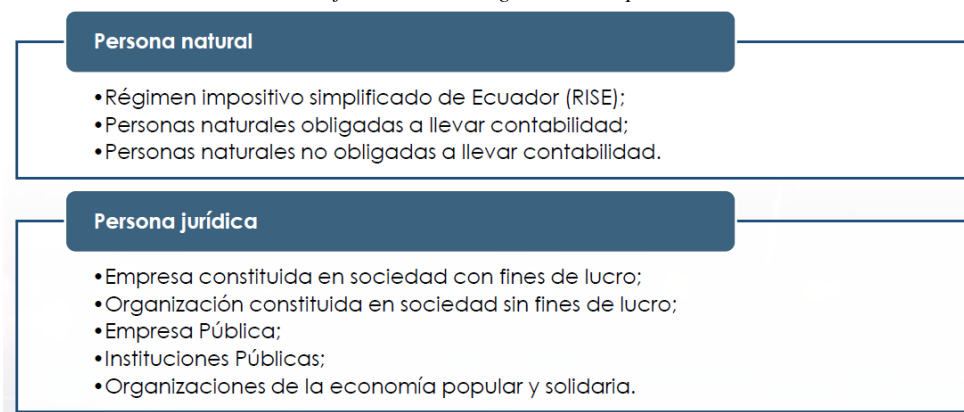
Gráfico 1: Tamaño de las empresas.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).

Según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)** el tipo de unidad legal de las empresas en Ecuador se clasifican en:

Gráfico 2: Unidad legal de las empresas



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

En Ecuador según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)** se identifico que existen 776.499 empresas registradas como personal natural y 107.737 empresas registradas como persona jurídica.

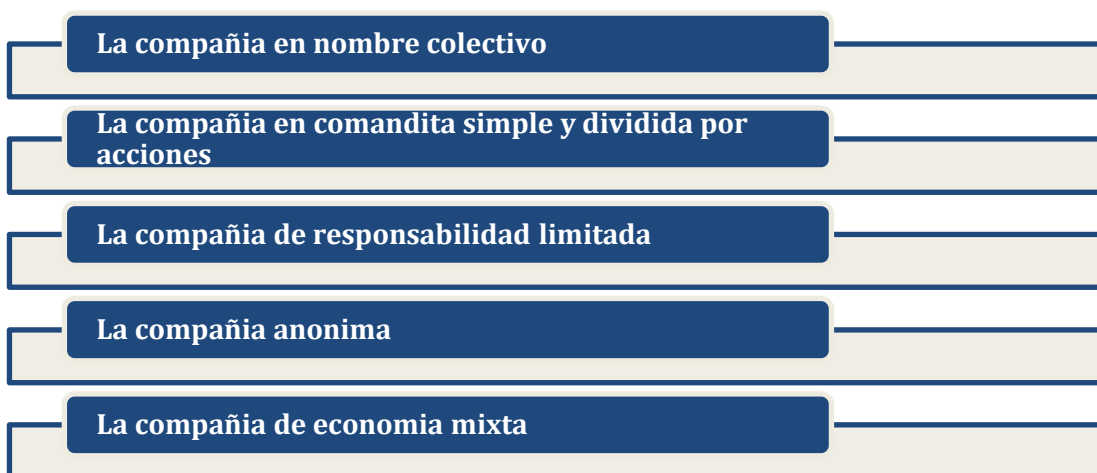
*Tabla 1
Número de empresas por unidad legal en Ecuador*

Número de Empresas por Unidad Legal						
Unidad Legal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Persona natural	653.387	730.608	763.168	772.290	765.506	776.499
Persona Jurídica	100.488	103.596	106.673	105.846	105.336	107.737
Total	753.875	834.204	869.841	878.136	870.842	884.236

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

En Ecuador se reconoce los siguientes tipos de empresas jurídicas (**Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017**).

Gráfico 3: Tipos de empresas jurídicas



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017).

Elaborado por: Tatiana Moyolema

En la provincia de Tungurahua se encuentran registradas 402.604 empresas de las cuales, 40.035 su unidad legal es de persona natural y 2.569 su unidad legal es de persona jurídica. (**Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017**)

Tabla 2: Número de empresas por unidad legal en Tungurahua

Número de Empresas por Unidad Legal						
Unidad Legal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Persona natural	35.505	38.920	41.055	41.465	40.229	40.035
Persona Jurídica	2.389	2.467	2.461	2.472	2.445	2.569
Total	37.894	41.387	43.516	43.937	42.674	42.604

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

Familia

Para **Boritzer (2016)** la familia es un grupo de personas unidos por vínculos de afecto, sanguíneo o por ley que se cuidan y buscan el bienestar familiar.

Tipos de familia

En la actualidad se puede encontrar diferentes tipos de familia desde la familia nuclear hasta una familia adoptiva, que por varias causas no la pudieron formar de manera consanguínea.

Vasallo (2015) menciona que existen diferentes tipos de familia las cuales se indican en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Tipos de familia

FAMILIA	CARACTERISTICAS
Nuclear	Es la unidad nuclear básica. Está compuesta por esposo, esposa e hijos
Extendida	Está formada por más de una unidad nuclear. Es decir está conformada por tíos, primos, abuelos.
Monoparental	Se constituye por uno de los padres y sus hijos ya sea por: divorcio, embarazo precoz, madre soltera o por fallecimiento de uno de los conyugues.
Ensamblada	Una familia de padrastros. Está formada por miembros de dos familias.
Adoptiva	Una pareja casada adopta hijos.

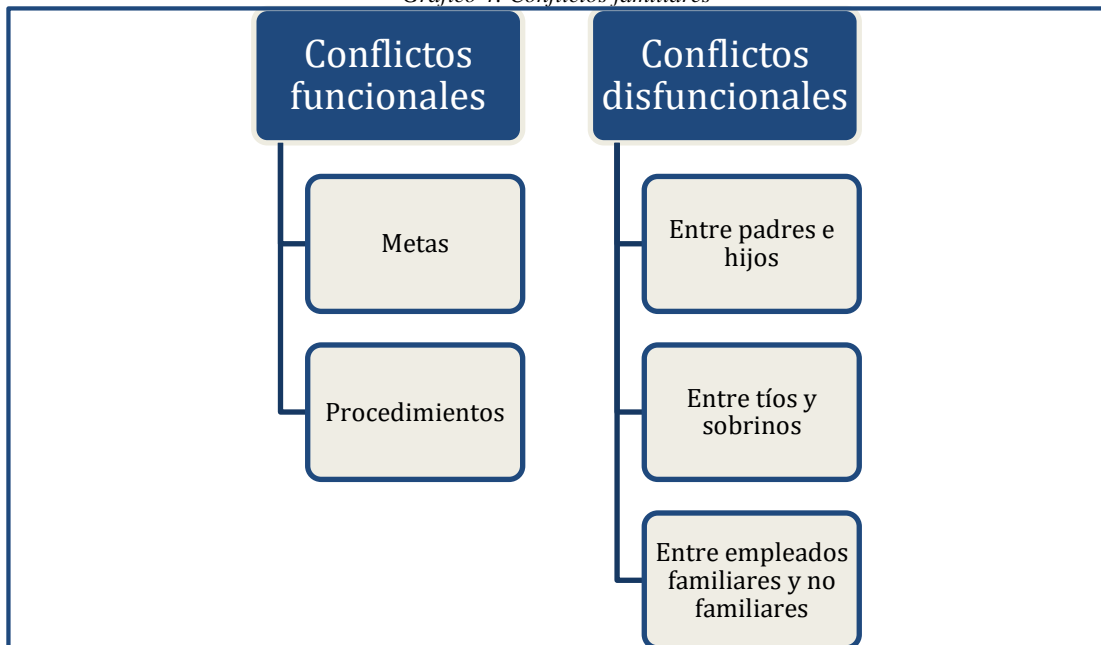
Fuente: Vasallo (2015).

Elaborado por: Tatiana Moyolema.

Conflictos familiares

En las empresas familiares se pueden identificar varios conflictos por las creencias opuestas y los orígenes de las divergencias, estas se clasifican en: Conflictos funcionales y conflictos disfuncionales (**Martinez & Pérez, 2015**).

Gráfico 4: Conflictos familiares



Fuente: Martínez & Pérez (2015).

Los conflictos funcionales se dan en cuanto a los sentimientos, gustos y emociones que cada individuo involucra al hacer frente el problema. Los conflictos disfuncionales entre padres e hijos se dan cuando no existe un acuerdo o identificación mutua, debido a que el padre espera que los hijos respeten y acepten la autoridad, mientras que los hijos esperan recibir apoyo en la gestión que realizan en la empresa; los conflictos entre hermanos se dan por tres factores: comparaciones entre descendientes, tipo de juicio que hace referencia a la equidad e igualdad y a el papel que realizan los padres al resolver el conflicto; los conflictos entre primos depende mucho de su relación desde la infancia de cada familia (Martínez & Pérez, 2015).

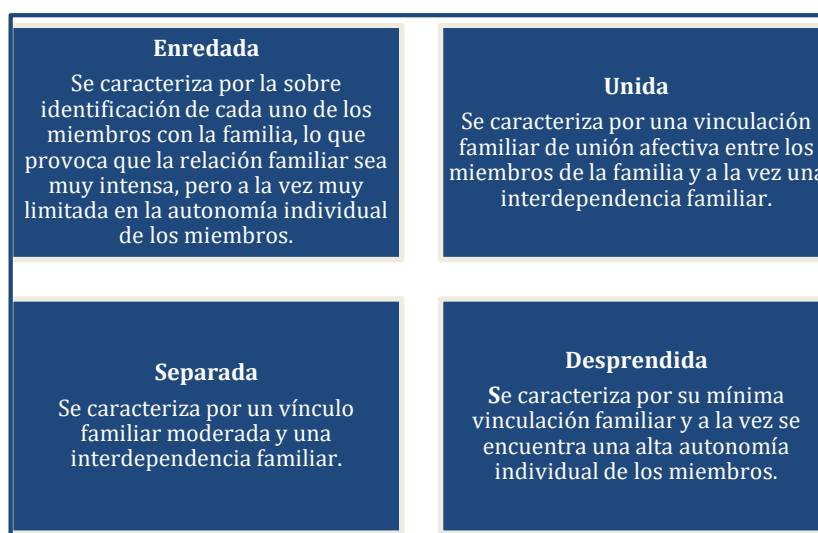
Modelo circunplejo de Olson

Este modelo ayuda a comprender el grado de relación familiar, así como también el grado de flexibilidad de la familia (González, 2009).

Para Urban (2018) es una encuesta de Cohesión y Adaptabilidad Familiar lo que ayuda a comprender más acerca de la familia empresaria y cómo esto afecta a la empresa.

Cohesión. - La conexión familiar es definida por el vínculo emocional y el nivel de autonomía individual que puede una persona experimentar en el ámbito familiar. Existen cuatro tipos de cohesión:

Gráfico 5: Tipos de cohesión.

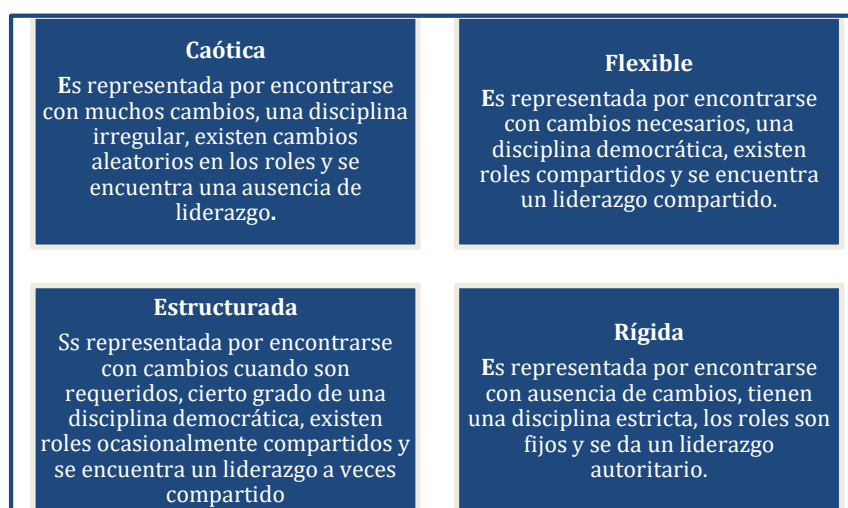


Fuente: **Urban (2018).**

Elaborado por: *Tatiana Moyolema.*

Adaptabilidad. -Es la estabilidad de cada miembro de la familia en relación a su respectivo rol, donde también se puede determinar un liderazgo firme y normas establecidas ya que busca dar con el orden y la convivencia de los familiares. Existe cuatro posibles tipos de adaptabilidad:

Gráfico 6: Tipos de Adaptabilidad.



Fuente: **Urban (2018).**

Elaborado por: *Tatiana Moyolema.*

La encuesta de cohesión y adaptabilidad está compuesta por 20 ítems de los cuales 10 de estos ítems hacen referencia a la cohesión y los otros 10 a la adaptabilidad familiar, ésta se puede encontrar en el anexo 2.

Empresa familiar

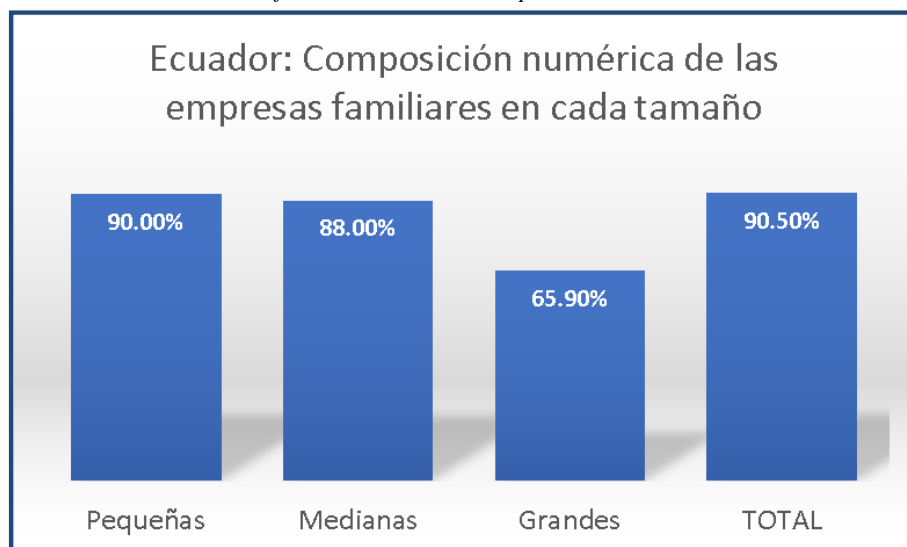
Según **Horsten (2006)** la empresa familiar simplemente es aquella que está influenciada por un vínculo familiar o una familia, quienes pueden controlar las operaciones que realizan, ya que poseen el mayor número de acciones o porque la empresa es dirigida por los miembros de la familia en altos mandos.

Para **Dominguez (2012)** la empresa familiar es la base económica del mercado, que desarrollan actividades económicas ya que son la fuente fundamental generadora de empleo que ayuda al desarrollo económico y social de un país, la cual es controlada y administrada por los miembros de familia

En Ecuador, las empresas familiares representan al 90.5 % de empresas registradas en la Superintendencia de Compañía, estas hacen un aporte significativo con un 51% del PIB nacional (**Barrezueta, 2018**).

A continuación, se da a conocer el comportamiento de las empresas familiares según el tamaño.

Gráfico 7: Tamaño de las empresas en Ecuador



Fuente: *Camara de industrias de Guayaquil (2018)*
Elaborado por: *Tatiana Moyolema*

Tipos de empresa familiar

Para **Gomez (2006)** las empresas familiares se diferencian de acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección.

Existen empresas familiares que han logrado crecer y mantenerse en el mercado y otras que han desaparecido con el paso del tiempo; a esto se le atribuye a que existen varios tipos de empresas familiares que no se desarrollan correctamente al no tener confianza en los miembros de la familia y la dirección estratégica que se lleva acabo, los cuales son puntos importantes para el crecimiento de la empresa.

Cuadro 2: Tipos de empresa familiar

Empresa	
Tipo	Características
Familiar critica	<ul style="list-style-type: none">▪ No existe una dirección estratégica.▪ Escaza confianza familiar y externa.▪ Tiene un desempeño económico negativo.▪ Insuficiente unidad y compromiso por parte de la familia con la empresa.
Familiar astuta	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe una estrategia positiva.▪ Se han internacionalizado.▪ Han pasado la segunda y tercera generación.▪ Escaza confianza familiar y externa.▪ Excelente desempeño económico▪ Insuficiente desempeño familiar lo que hace que se genere conflictos y división de intereses.
Familiar ingenua	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe confianza en externos y en la familia.▪ No cuentan con una dirección estratégica adecuada.▪ No actualizan estrategias.▪ Deficiente desempeño económico.
Familiar ideal	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe una confianza positiva pero una dirección negativa▪ Pueden llevar a cabo un Protocolo familiar▪ Existe confianza externa y familiar▪ Llevan a cabo una dirección estratégica.▪ El desempeño familiar y económico es eficiente.

Fuente: Gomez (2006)

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Conflictos familiares empresariales

La confusión entre los subsistemas de empresa y familia pueden crear varios conflictos de los cuales **Belausteguigoitia (2017)**, ha identificado las causas que a continuación se da a conocer:

- Ineficiente claridad en el rumbo empresarial.
- Objetivos de empresa y familia divergentes.
- Roles inadecuados en las empresas.
- Inadecuadas estructuras organizacionales.
- Exceso de miembros de la familia en la empresa.
- Remuneraciones inadecuadas a los miembros de la familia.
- Comportamientos inconsistentes.

Etapas de la empresa familiar

Para la **Corporacion Financiera Internacional (2018)** existen tres etapas básicas del ciclo de vida de las empresas familiares y estas son: etapa del fundador, etapa de sociedad de hermanos y etapa de confederación de primos.

Fundador: la empresa es creada por el fundador y controlada totalmente, por lo que toma las decisiones en la empresa a pesar de contar con asesores externos.

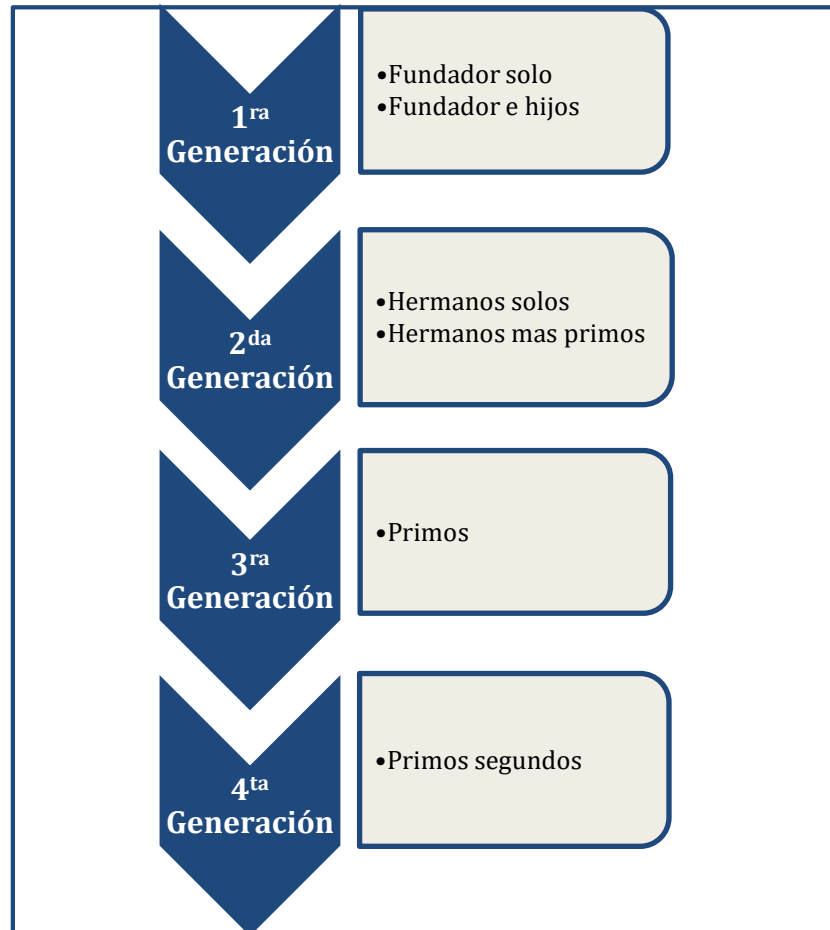
Sociedad de hermanos: en esta etapa la empresa familiar pasa a manos de los hijos del fundador, en la cual existen grandes desafíos por el incremento de miembros de la familia, se necesita lograr acuerdos en procesos, procedimientos para cada área, la forma eficiente de comunicación.

Confederación de Primos: en esta etapa el gobierno familiar se vuelca más difícil porque se involucran, los hijos de los hermanos, primos y parientes políticos ya sea de forma directa o indirecta.

Se puede considerar que la empresa familiar es de primera generación cuando la gestión de la empresa es solo del fundador o del fundador con sus hijos; la segunda generación se puede estrictamente considerar cuando el fundador fallece o queda

inutilizado, por sus condiciones físicas o mentales. Para decir que la empresa familiar se encuentra en tercera generación debe el ultimo tío de la segunda generación quedar inutilizado por su incapacidad física y mental; el paso de la tercer a la cuarta generación es difusa por el gran número de familiares (**Lockward, 2013**).

Gráfico 8: Etapas de la empresa familiar



Fuente: **Lockward (2013)**
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Resumen de las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar.

Cuadro 3: Características del ciclo de vida del Gobierno Corporativo.

Etapas de propiedad	Temas dominantes de los accionistas
Etapa 1: El fundador(es)	. Transición de liderazgo . Sucesión . Planeación patrimonial
Etapa 2: La sociedad de hermanos	. Mantener el trabajo de equipo y la armonía . Sustentar la propiedad familiar . Sucesión
Etapa 3: La confederación de primos	. Asignación del capital corporativo: dividendos, deuda y niveles de ganancias . Liquidez de accionistas . Resolución de conflictos familiares . Participación y papel familiares . Visión y misión familiares . Vinculo de la familia con la empresa.

*Fuente: Corporacion Financiera Internacional (2018).
Elaborado por: Tatiana Moyolema.*

Las empresas familiares que han logrado mantenerse en el mercado y su objetivo es continuar por muchos años más, tienen la necesidad de poner esta responsabilidad en manos de las siguientes generaciones, para ello se recomienda establecer pactos y normas que permitan alcanzar este deseo como lo es la implementación de mecanismos que permitan cumplir con la continuidad.

Causas de desaparición de las empresas familiares.

Para **Belausteguioitia (2017)** son varias las razones por las cuales las empresas familiares desaparecen, pero principalmente los factores administrativos son los que más afectan a la empresa familiar y estos son:

- Los emprendedores dirigen las empresas de forma improvisada.
- Operan con un sistema inadecuado.
- Manejo ineficiente de los recursos.
- Carencia de control.

Protocolo familiar

Según **Poblet (2015)** el protocolo familiar es el mecanismo que sirve para organizar la empresa de forma que garantice su éxito en el mercado, la continuidad y el traspaso entre las siguientes generaciones.

Según **Martinez (2014)** el protocolo familiar puede aportar a las empresas familiares una gestión eficaz donde se establece un marco de actuación eficaz, que resulte funcional y evite conflictos. La implementación significa un cambio cualitativo en correlación de la familia empresarial, pues la elaboración del protocolo requiere alcanzar consensos y la continuidad del negocio.

Es importante el apoyo al realizar el protocolo en las empresas familiares por lo que para **Cardona & Balvin (2014)** es necesario elaborarlo cuando quieren lograr:

- La armonía familiar, ya que es parte activa y necesaria para la gestión como para el patrimonio de la empresa puesto que con ellos podemos enlazar los elementos que forman parte de las empresas familiares.
- Determinar que quieren alcanzar, cuáles son los objetivos que cada miembro de la familia pretende con la empresa, es decir analizar sobre quiénes son, que han alcanzado, a donde quieren llegar y como lo van a realizar.
- Prever la sucesión, de este modo pueden preparar al posible sucesor para que de esta manera no exista desconocimiento e inexperiencia a la hora de tomar el mando de la empresa familiar.
- Dejar en claro cuál es el patrimonio familiar y cuál es el patrimonio empresarial, así pues, cuando la empresa familiar vaya a dar paso a otra generación no haya esta confusión entre los miembros de familia.

Beneficios

Según **Aguilera & García (2016)** al poner en marcha un protocolo familiar se puede obtener avances significativos en las empresas puesto que:

- Genera un mejor clima laboral entre los miembros de familia, promueve lazos de confianza y compromiso.
- Permite conservar la empresa en manos de los parientes fundadores con herramientas de aspecto legal como: testamentos o capitulaciones.

- Promueve la continuidad de la empresa familiar ya que establece normas en cuanto a la empresa y relación familiar.

Autores del protocolo

Según **Martínez (2014)** para la elaboración del protocolo se requiere de la participación de cada uno de los miembros de la familia involucradas en la empresa familiar, es decir los miembros de familia que actualmente son propietarios de la empresa y los que serán a futuro. También pueden ser partícipes aquellas personas que sean miembros de la familia o no, que son respetados, capaces de ver por el bienestar de la empresa familiar, pero para ello todos los miembros de la familia deben estar de acuerdo de que sean partícipes del protocolo.

Para **Martínez & Rodríguez (2014)** es importante definir la participación de los familiares políticos ya que por razones personales hay empresas que los han incluido o han preferido dejarlos fuera, pero cualquiera de estas dos decisiones se las podría considerar positivas ya que muchas empresas consideran sano no incrementar el número de puntos de vista, así como otras que los hacen partícipes y de esta manera demuestran el afecto que tienen los familiares políticos.

Contenido de un protocolo familiar

Como cada familia es un mundo diferente, cada empresa familiar debería aspira a tener su propio protocolo original. Difícilmente se pueden establecer pasos y mecanismos que sean útiles para todas las empresas familiares puesto que cada una tiene sus características y procesos diferenciadores (**Muñoz, 2018**).

Aunque cada familia sea diferente existen aspectos mínimos que deben intervenir en un protocolo familiar y este debe estar relacionado con:

- Las relaciones profesionales y económicas de los socios.
- Entrada y salida de nuevos socios a la empresa.
- Funciones a desempeñar y salario a recibir por la gestión y organización de la empresa.
- Definir los órganos de gobierno.
- Designación de sucesor y pasos a cumplir para la sucesión.
- Sanciones por incumplimiento del protocolo familiar.

Etapas de un Protocolo Familiar

Según **Martínez & Rodríguez (2014)** para el desarrollo del Protocolo familiar es necesario llevar a cabo varias etapas las cuales se podría resumir en:

1. Especificar el sueño de empresa y familia. En que se cree y hasta donde se pretende llegar juntos.

Aquí es donde se define si los miembros de la familia deciden seguir juntos o decide separarse. Si la familia decide seguir juntos se debe definir como lo harán y comprometerse para que la empresa perdure de generación en generación. También deben establecer los logros que quieren alcanzar y lo que quieren construir como familia empresaria.

2. Gobierno de la familia y de la empresa.

En esta etapa hay que definirlos órganos de gobierno familiar esto ayuda a que las empresas puedan formar una familia más unida y fuerte que permitirá transmitir los valores familiares y empresariales hacia las siguientes generaciones.

3. Ingresos, empleo y beneficios que asumirán los miembros de la familia.

Es necesario considerar las políticas de empleo, ingresos y beneficios para cada miembro de la familia, así como también quienes pueden participar en la empresa, como será su participación y las condiciones que debe cumplir cada miembro para poder participar en los roles de la empresa familiar.

Al adquirir un rol en la empresa familiar es necesario también aclarar cuál será el beneficio económico a recibir por cumplir un rol o simplemente por ser uno de los miembros de la familia.

Al mismo tiempo se debe tratar sobre la política de dividendos, rendición de cuentas por parte de los miembros de familia que trabajen en la empresa y evaluar los resultados alcanzados en cada puesto.

4. Sucesión del mando de la empresa.

En esta etapa del Protocolo familiar se propone como se va a seleccionar al sucesor, cuáles son las características y conocimientos que debe alcanzar para poder ser uno de los candidatos para sucesor.

Propuesta del contenido del protocolo familiar

El protocolo familiar consta de varios puntos importantes. A continuación, se detalla los pasos a seguir según **Poblet (2015)**, los cuales considera que se debe tomar en cuenta al momento de llevarlo a cabo.

- 1.- Definir el objeto del protocolo familiar, donde se determina el pacto de continuar con la empresa familiar entre todos los miembros.
- 2.- Se debe determinar quienes forman parte de la familia, quienes serán los miembros firmantes, que ramas familiares existen, quienes son la siguiente generación.
- 3.- Fijar aspectos como la historia de la empresa familiar, los valores de la familia y de la empresa y también se debe incluir la misión familiar.

En la historia: como inicio el proyecto empresarial, la trayectoria, como ha evolucionado hasta la actualidad.

En cuanto a los valores familiares, valores a transmitir como empresa familiar es decir la cultura de la empresa familiar que permitan fidelizar a los clientes, así como también la misión de la familia.

Sobre la sociedad, los valores corporativos, estos tienen que ver con la calidad del producto a ofrecer, la utilización de marcas en denominaciones sociales.

- 4.- Patrimonio familiar, consiste en dar a conocer como están repartidas las acciones o porcentaje de participaciones de los miembros de familia.
- 5.- Patrimonio de la empresa familiar, se determinan todos aquellos bienes y acciones de los que posee la empresa familiar.
- 6.- Firmas, donde cada miembro, se compromete y se obliga al cumplimiento de lo que queda plasmado en el protocolo familiar y los acuerdos que han llegado como empresa familiar.

La finalidad del protocolo familiar es permitir una buena relación entre la empresa y familia, a continuación, se dará a conocer cuáles son las cláusulas que deberían determinar y alcanzar como empresa familiar.

I.- **Ámbito personal**, se identifica a las personas que van a firmar el protocolo familiar y que van a ser partícipes de su elaboración, a medida que pase el tiempo puede irse sumando los miembros que quieran ser parte de la empresa familiar.

En esta cláusula es importante que los miembros de familia que quieran ceder o vender sus acciones a terceros deberán cumplir con las normas que se ha detallado en el protocolo, integrado el porcentaje a ceder a terceros y que no pueda incrementarse.

II.- **Ámbito Objetivo**, Se constituye la empresa o grupos de empresas que son propiedad de la familia, incluyen también aquellas relaciones jurídicas establecida entre los miembros de la familia empresaria.

III.- **Ámbito temporal**, en esta cláusula se debe establecer la fecha de entrada en vigor del protocolo familiar, así como su duración y las condiciones de sus decadencia o extinción.

IV.- **Prohibición de disolución de la sociedad**, esta cláusula impide que exista una pérdida de los bienes que posee la empresa familiar al momento de repartición de herencias.

V.- **Diseño corporativo de la empresa**, aquí se debe identificar la estructura jurídica de la empresa en base al tamaño y seleccionar la que más se adecue según las necesidades.

También en la estructura y organización de la empresa, se debe establecer los órganos de gobierno, así como también las funciones y normas de remuneración. La edad a la que deben jubilarse, las condiciones para incorporar un nuevo miembro en el caso de muerte de alguno de los integrantes.

Política de endeudamiento, la financiación debe ser cubierta preferencialmente por los miembros de familia, para evitar pagar altas tasas de interés y de esta manera fomentar a que se invierta en la empresa familiar.

Condiciones para ser socio, es importante señalar cuales son las condiciones para ser poseer acciones o participaciones de la empresa.

Y por último en esta cláusula se debe señalar el caso o circunstancias en que la empresa deje de ser familiar, así como también los pasos a seguir cuando se de dicho caso.

VI.- Política de personal y formación, establecer los requisitos y condiciones para incorporar algún miembro de la familia en la empresa. Este punto es de mucha importancia ya que puede desatar conflictos al no establecer las normas y condiciones, al no hacerlo podría considerarse como discriminación hacia alguno de los miembros que estén interesados en incorporarse. Por lo tanto, se debe registrar:

Las normas y condiciones de acceso a la empresa familiar.

Criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico que los miembros quieran incorporarse, la experiencia requerida, especificando el tipo y el tiempo de experiencia que necesita para poder ocupar un cargo. Determinar los criterios de selección, y los procedimientos para la contratación.

Acordar la separación de socio o participes, mediante la identificación del modo de operación en caso de que alguno de los socios decida desvincularse de la empresa. Determinar el método de valoración de las acciones y establecer un derecho de adquisición preferente a los miembros de la familia ante terceros.

Regular los motivos para excluir a los socios de la empresa.

VII.- Derechos económicos y de la propiedad, se debe establecer el derecho que tienen los miembros de la familia hacia la información de la contabilidad de la empresa. Establecer las normas de remuneración de los familiares que laboren en la empresa y la política de dividendos. Es recomendable establecer la transición de las acciones aplicando restricciones para que preferente o exclusivamente puedan adquirir las acciones solo los miembros de familia en caso de que uno de los miembros quiera vender sus acciones. A la vez también hay que crear las normas para que los miembros de la familia puedan ser acreedores de un préstamo de la empresa familiar.

VIII.- Instrumentos jurídicos. - los cuales sirven para cuidar el patrimonio familiar de la empresa familiar por lo que se considera como una de las cláusulas de elaboración del protocolo familiar.

IX.- Sucesión del fundador, necesario establecer una cláusula en donde se dé a conocer cuál será el procedimiento para la sucesión, aquí se debe establecer la edad de jubilación de los fundadores para que la siguiente generación pueda prepararse para alcanzar los cargos directivo. Se puede considerar la creación de cargos honoríficos para que las personas jubiladas no se sientan apartados de la empresa.

También cabe establecer quién se hará cargo de los gastos y los impuestos de sucesión, es decir regular con que fondos se deberán pagar los gastos que se genere al realizar la sucesión, podrá establecerse que sea la empresa que cubra este tipo de gastos y así exista mayor motivación para que los miembros de la familia quieran ser considerados en el proceso.

X.- Clausula penal, es la que permitirá que los miembros de la familia puedan seguir incorporándose a la empresa familiar y cumplan con lo que en su momento se ha planteado en el protocolo.

XI.- Cláusulas de orden, es la que dará a conocer la importancia que tiene el protocolo familiar en la empresa debido a que cuenta con vías de solución de problemas que pueden surgir entre los miembros de la familia.

Considerar un régimen y mecanismos para la modificación o adición de cláusulas del protocolo, ya que, en un futuro puede ser necesario, ya sea por el crecimiento de la familia, como por el de la empresa. Para ellos es necesario pactar y regular los motivos de la modificación del protocolo.

Para finalizar el protocolo familiar es de suma importancia incorporar una cláusula de gratitud, donde se extiende un agradecimiento de los familiares descendientes al fundador de la empresa familia, así como a los antecesores que han hecho que todo funcione.

Organización

Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. **(Ponce, 2005)**

Niveles Organizacionales

Gómez & Vargas (2011) consideran que en las empresas familiares influye mucho la profesionalización de cada miembro de la familia puesto que es uno de los factores que afectan en la gestión de las Pymes y su baja competitividad en el mercado por su informalidad y la inexistencia de mecanismos para la selección de talento humano familiar y no familiar, así como también la inexistencia de indicadores para evaluar el desempeño laboral familiar.

Es por ello, que es imprescindible conocer la profesionalización de los miembros de la familia y posicionarlos en los diferentes niveles organizacionales.

Según **Miguel (2018)** las empresas se encuentran divididas en los siguientes niveles organizacionales:

- Nivel estratégico. - es el nivel superior de los niveles jerárquicos, también se la conoce como la dirección general. Este nivel los directivos se encarga de establecer la misión, objetivos y planes por alcanzarlos. Por lo que quienes se encuentran en este nivel se encargan de que la empresa cumpla sus metas y satisfaga los intereses individuales y de la empresa.
- Nivel funcional. - este nivel está formado por los encargados de tener contacto con los directivos y con el nivel operativo. En este nivel se encuentran los directivos funcionales, estos son los jefes administrativos, de sección, de taller. las personas de este nivel están encargadas de llegar la información de forma ascendente y descendente entre los tres niveles.
- Nivel operativo, este nivel se encarga como las principales funciones la compra de materiales, realizar las ventas, encargarse del mantenimiento de la maquinaria

Pymes

Para el **Servicio Ecuatoriano de Normalización (2016)** las pymes son las pequeñas y medianas empresas, y a estas se las clasifica por el monto de ventas, número de trabajadores.

Según **Salazar (2015)** del 90% de pequeñas y medianas empresas, representan el 51% del PIB y el 60% de oportunidades laborales, constituyendo una base fundamental del desarrollo social y generador de riqueza y empleo para el país.

En la provincia de Tungurahua según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)** existen, 3.151PYMES.

Tabla 3: Número de empresas por tamaño en Tungurahua

Número de Empresas por Tamaño de Empresa						
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Microempresa	34.871	38.090	40.006	40.474	39.446	39.338
Pequeña empresa	2.508	2.718	2.881	2.834	2.653	2.645
Mediana empresa A	253	291	312	311	281	307
Mediana empresa B	164	182	200	205	196	199
Grande empresa	98	106	117	113	98	115
Total	37.894	41.387	43.516	43.937	42.674	42.604

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).

Importancia de las pymes

Constituyen un factor importante en el crecimiento socio-económico, puesto que se caracterizan por el uso de mano de obra, mínima aplicación de tecnología, contribuyen a dinamizar la economía nacional y se enfrentan positivamente a los cambios en el mercado.

Limitaciones en la gestión de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen ciertas limitaciones a diferencia de otras empresas, en cuanto a la gestión (**Ministerio de industria, turismo y comercio, 2008**):

- La responsabilidad directiva se encuentra en mano de personas no calificadas.
- Incoherencia remunerativas entre familiares y externos a la familia.
- Incumplimiento de las leyes económicas.
- Confusión de la empresa familiar con el concepto una gran familia.
- Restricciones de nuevas formas de gestión, conservan una gestión continuista.

Noruega (2015) menciona que el 65% del conjunto de las pymes muere en la sucesión de la segunda generación, el 25% muere antes de la sucesión a la tercera generación, tan solo el 9% llega a la tercera generación y a cuarta generación llega tan solo un 1%. Como principal causante de mortalidad de las pymes en el traspaso de generación se debe a la mala relación familiar.

Gestión

La gestión organizacional se puede entender como un conjunto de factores que influyen en diferentes aspectos empresariales. Para que una actividad resulte rentable se debe seguir cuidadosamente y sistemáticamente las prácticas de gestión. **(Rojas & Urie, 2010)**.

Gestión de las pymes

La gestión de las pymes es relevante, es por ello que **Goyzueia Rivera (2013)** menciona que para lograr una gestión eficiente se debe tener en cuenta, el gobierno corporativo, el protocolo familiar y la respectiva sucesión ya que busca lo mejor para la responsabilidad social empresarial.

Para la buena gestión de las pymes es conveniente tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Conciencia de la gestión empresarial.** - es decir identificar los principios, valores sentimientos y emociones que la familia quiere mostrar como empresa familiar con relación a las actividades y condiciones operativas que realizan.
- **La gestión empresarial familiar.** - las empresas familiares tienden a desvanecerse por problemas existentes entre la familia y la empresa, es por ellos que se debe establecer el Gobierno Corporativo y los órganos de gobierno, Protocolo familiar, así como también la sucesión familiar que se llevara en el momento adecuado para asegurar la permanencia de la empresa.
- **Dirección de la empresa familiar.** - en esta etapa se atribuye al reconocimiento del Gobierno Corporativo en la empresa para la toma de decisiones sobre los roles, la formación y remuneración de los miembros de la empresa familiar, en consecuencia, lograr un equilibrio entre propiedad, empresa y familia.

Gómez & Garrido (2011) con su amplia experiencia en las empresas familiares pueden identificar que, en la gestión de estas empresas, existen estrategias y prácticas de negocio familiar, las que considera buenas prácticas las que en la ilustración se encuentran a la izquierda y las malas prácticas se encuentran a la derecha.

Cuadro 4: Estrategias y prácticas del negocio familiar

OPCION 1 Buenas prácticas	OPCION 2 Malas prácticas
1.- Los miembros de las familias tienen títulos universitarios avanzados de universidades prestigiosas.(generalmente experiencia empresarial externa)	1.- Los miembros de la familia son los responsables de la toma de decisiones (sin experiencia externa)
2.- Los valores de la familia son educación, tecnología y meritocracia	2.- Los valores de la familia son las conexiones y el networking
3.- Pocos miembros de la familia en los puestos de mayor nivel operativo	3.- Los miembros de la familia son comunes en las principales dependencias del nivel operativo de las empresas.
4.- Equilibrio entre familia y empresa	4.- La familia insiste en el control total de la empresa
5.- Ventajas competitivas basadas en las relaciones sociales, eficiencia, calidad, tecnología e innovación	5.- Acciones que se mantienen estrechamente dentro de las familias de élite, no hay directores independientes.
6.- Cotiza en bolsas internacionales, directores independientes a bordo Exportaciones, IED común, IED en países con igualdad de desarrollo	6.- La empresa está dirigida principalmente localmente / regionalmente
7.- Existe la meritocracia	7.- La meritocracia es un concepto extraño

Fuente: *Gómez & Garrido (2011)*
Elaborado por: *Tatiana Moyolema*

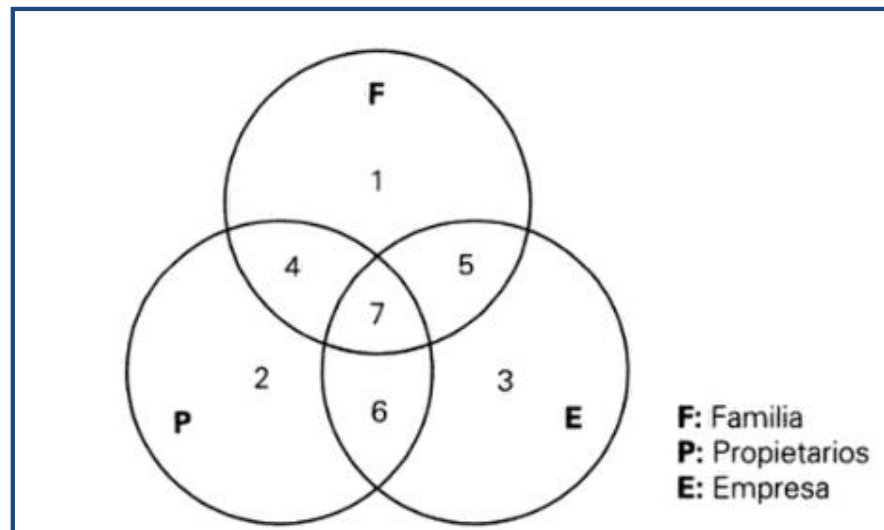
El modelo de gestión de los tres círculos

Para **Sanchez, Bellver, & Sanchez, (2009)** el modelo de los tres círculos, ideado por John Davis y Renate Tagiur, permite explicar de forma gráfica la interrelación afectiva y material de los tres grupos de personas que involucran la empresa familiar: empresa, propiedad y familia.

Para dar a conocer que interviene en los tres círculos que lo conforman se ha tomado referencia de **Cardona & Balvin (2014)** quienes mencionan que dentro del círculo de familia representa los lazos sanguíneos, la propiedad se refiere a los accionistas y la empresa que hace énfasis a las funciones que desarrollan dentro de la empresa.

Este modelo es una herramienta para entender los conflictos interpersonales, prioridades y roles de la empresa familiar (**Horsten, 2006**).

Gráfico 9: Modelo de los tres Círculos



Fuente: Horsten (2006).

A continuación, se da a conocer la explicación de cada número de los círculos según (Horsten, 2006).

- Familia (F1). - En este grupo podemos encontrar hijos, conyuges y familiares desvinculados. En este grupo trata de familiares que poseen o no acciones.
- Propiedad (P2). - aquí se da a conocer las personas que intervienen en acciones de la empresa, estas no necesariamente deben trabajar en el nivel directivo y tampoco necesitan ser parte de la familia.
- Empresa o gestión (E3). - en este círculo se encuentra con personal directivo externo a la familia y que no cuenta con participación de acciones, se podría mencionar que los colaboradores de este círculo son la ventaja competitiva de las empresas.
- Familia y propiedad (4). - en este punto interviene la familia y la propiedad, pero cabe mencionar que es parte, la familia la cual no cuenta con acciones ni trabajo a nivel profesional o directivo dentro de la empresa.
- Familia y gestión (5). – se encuentran las personas que cuentan con acciones en la empresa familiar y trabajan en el nivel directivo. No pertenecen a la familia.
- Propiedad y gestión o empresa. (6). – se encuentran las personas forman parte de la familia propietaria de la empresa familiar y realizan actividades directivas. No tienen acciones.

- Familia, propiedad y gestión. - está conformado por las tres partes fundamentales, familia, propiedad y gestión en donde se encuentran los miembros de la familia que tienen o no acciones y además trabajan en la dirección administrativa.

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es un elemento transversal dado que en las empresas familiares no distinguen entre propiedad y gestión la fusión de papeles de la familia y la organización puede crear conflictos y a la desaparición de la empresa por problemas dinásticos (**Pérez, 2015**).

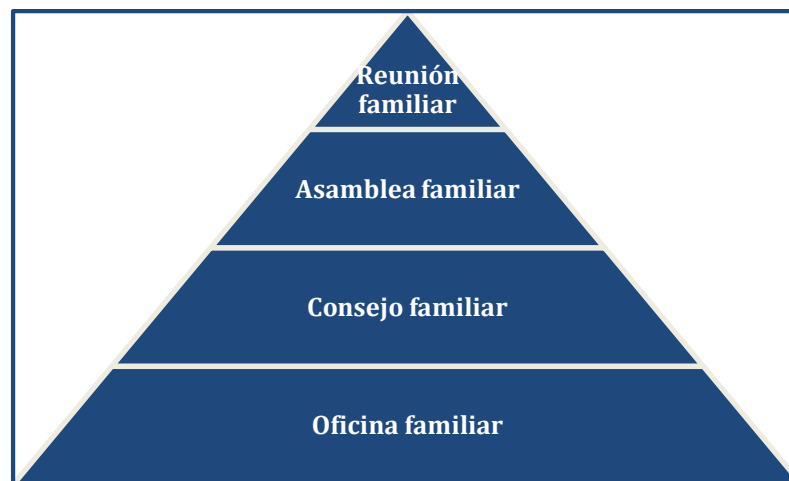
Para **Goyzueia Rivera (2013)** el gobierno corporativo es un sistema que se encarga de dirigir, controlar y evaluar estableciendo derechos, roles y responsabilidades en una empresa con el fin de garantizar que cada miembro reciba lo que es justo.

El gobierno corporativo son pasos, reglas y mecanismos que se establecen entre el directorio y los propietarios para la dirigir la empresa, que permita generar valor sostenible para los accionistas y responda los requerimientos de otros grupos de interés (**Enrione, 2014**).

Instituciones de gobierno corporativo o gobierno familiar.

El gobierno corporativo de cada empresa familiar debe ser creada en base a las necesidades de las empresas puesto que para su decisión se debe determinar el tamaño y el número de miembros de la familia. (**Corporacion Financiera Internacional, 2018**)

Gráfico 10: Instituciones de Gobierno Corporativo



*Fuente: Corporación Financiera Internacional (2018)
Elaborado por: Tatiana Moyolema*

- **Reunión familiar.** Estas reuniones familiares tienen el fin de hablar sobre temas referentes a la familia y la empresa, así mantenerlos informados a todos los miembros y dar paso sus opiniones al respecto. Se suelen realizar en la etapa de fundadores y es de carácter informal

De la reunión familiar pueden ser partícipes todos los miembros, pero es recomendable fijar restricciones como límites de edad y familiares políticos. Estas reuniones suelen ser dirigidas por el fundador y es quien fija los criterios de participación en las reuniones. Generalmente está conformada de 6 a 12 miembros de la familia

- **Asamblea familiar.** Es una reunión familiar en donde se permite generar ideas de comercialización, comunicar valores, y entregar información, experiencia y conocimiento a los futuros líderes. Estas reuniones familiares tienen el fin de hablar sobre temas referentes a la familia y la empresa, así mantenerlos informados a todos los miembros y dar paso sus opiniones al respecto. Se suelen realizar en la etapa de sociedad de hermanos y confederación de primos y es de carácter formal.

De la reunión familiar pueden ser partícipes todos los miembros, pero es recomendable fijar restricciones como límites de edad y familiares políticos, deben fijar estos criterios la familia.

- **Consejo familiar.** Es un órgano de gobierno establecido por la asamblea familiar para tratar sobre temas de la empresa familiar. Este órgano de gobierno es creado cuando la familia es muy amplia es decir está compuesto por más de 30 miembros. Este órgano se crea con el fin de coordinar los intereses de los miembros de familia en la empresa.

Es recomendable que el consejo familiar este integrado entre 5 y 9 miembros para que sea un tamaño manejable. También es necesario elegir un presidente para que sea la persona de contacto y un secretario para fijar fechas y temas a tratar.

- **Oficina familiar.** Las oficinas familiares suelen establecerse en las familias grande, en donde los miembros pueden adquirir asesoramiento financiero, contable y hasta personal financiero ya que está supervisada por el consejo familiar.

El propósito de la oficina familiar es dar consejos sobre inversiones, cobertura de seguros, plan patrimonial, planeación de carrera y demás temas que le interesen a cada miembro de la familia. Es por ello que la oficina familiar suele estar encargada de gerentes profesionales que dan seguimiento las inversiones, cumplimiento de las obligaciones empresariales, así como también a transacciones intrapersonales como donaciones y planes patrimoniales.

Beneficios del gobierno corporativo

Según **Goyzueia Rivera (2013)** los beneficios con los que aporta el gobierno corporativo son:

- Mejoran las prácticas de gestión, orientación estratégica y permite alinear la empresa en una sola dirección.
- Forjar la confianza entre los propietarios, accionistas para lograr un funcionamiento correcto de una economía de mercado
- Facilitar el acceso a un crédito ya que al contar con un buen gobierno corporativo existe mayor seguridad para las empresas financieras, así como para sus inversores.
- En el mercado se presenta como una empresa más sólida y competitiva.

1.3 Señalamiento de variables

1.3.1 Variable independiente

Protocolo familiar

1.3.2 Variable dependiente

Gestión de las pymes

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un protocolo familiar para la gestión de las pymes de la provincia de Tungurahua

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el protocolo familiar para las pymes de la Provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar la situación actual de la aplicación de protocolos y demás mecanismos de gobierno familiar en las pymes de la provincia de Tungurahua.
- Proponer mecanismos para la implementación de protocolos familiares para las pymes de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Enfoque

Para la presente investigación se seleccionó el método cualitativo ya permite la recolección de información de aspectos fundamentales para la elaboración y propuesta del protocolo familiar para así facilitar una herramienta útil para los miembros de la empresa familiar que pueda dar solución a los problemas que se pueden darse dentro de la empresa

2.2 Tipo de investigación

Investigación de campo

Es la que se llevará a cabo debido a que la información a recolectar, viene directamente de los propietarios de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua la misma que tendrá validez ya que se realiza observación directa en cuanto a la predisposición de realizar el protocolo familiar y la gestión sugerida, también se realizarán encuestas y entrevistas a los miembros de familia empresaria.

Investigación descriptiva

Para la presente investigación se llevará a cabo la investigación descriptiva ya que se necesita conocer las características fundamentales como grupo familiar, así como también cada uno de los miembros de la empresa familiar. Y para ello se requiere realizar encuestas y fichas de observación que permitan la recolección de datos e información necesaria para el desarrollo de la investigación como es la ficha de observación de la estructura familiar y la encuesta de Cohesión y Adaptabilidad de Olson.

El fenómeno estudiado es el desarrollo de Protocolo Familiar que se realizó desde el enfoque del consultor externo a la familia, que facilitó la guía para implementarlo en la empresa, presentando el tema a la familia, y dirigiéndolos durante las reuniones, generando momentos de reflexión lógica, momentos de emotividad. Los momentos de reflexión lógica evocan a los intereses individuales y egoístas por los cuales un miembro de la familia considera beneficioso colaborar con la Familia Empresaria.

Los momentos de emotividad recuerdan a los lazos afectivos y al apego que por los cuales los miembros de la FE están más dispuestos a colaborar, incluso dispuestos a ceder en los anhelos de sus egos, con tal de continuar juntos.

2.3 Técnicas de investigación

Encuesta: esta herramienta facilita la recolección de datos, para la presente investigación se realizó dos encuestas, una de manera masiva a las PYMES de la provincia de Tungurahua, y una encuesta personalizada a las tres empresas participes de la investigación misma que se aplica a los fundadores y a los miembros de la familia empresaria

Entrevista: Se realizó una entrevista a los miembros de las familias empresarias participes de esta investigación para conocer cuál es el punto de vista con respecto al tema a desarrollar en la empresa, así como también para estipular las cláusulas que intervienen en el protocolo familiar.

Ficha de observación: Esta herramienta permite describir el lugar, persona u objeto de estudio es por ello que se aplicó en la investigación puesto que se requiere relacionar los hechos con otros fenómenos y así obtener un análisis cualitativo de la empresa y los miembros de la familia en esta investigación.

2.1.4 Herramientas de investigación

Las herramientas que se ha utilizado para esta investigación es la encuesta, entrevista y fichas de observación.

- **Encuesta general a las PYMES de la provincia de Tungurahua.**

La encuesta realizada a las PYMES de Tungurahua realizada para conocer más acerca de ellas las puede encontrar en el anexo 13, donde se realizan preguntas importantes para esta investigación.

- **Encuesta de Cohesión y adaptabilidad.**

Ayuda a comprender el grado de relación familiar, así como también el grado de flexibilidad de la familia. La encuesta de cohesión y adaptabilidad está compuesta por

20 ítems de los cuales 10 de estos ítems hacen referencia a la cohesión y los otros 10 a la adaptabilidad familiar que Olson facilita en la encuesta guiada.

Para la interpretación de los datos de la encuesta debemos separar los 10 ítems que corresponden a los números impares para obtener los resultados de la cohesión de cada miembro de la familia, mientras que para los resultados de la adaptabilidad serán los ítems pares.

Una vez realizada la encuesta se debe sumar la puntuación de la persona encuestada, basado en las respuestas del Anexo 2.

Luego se debe buscar la clasificación de las dimensiones.

Tabla 4: Normas de calificación de cohesión y adaptabilidad

Calificación		
Cohesión	Enredada	46 - 50
	Unida	41 - 45
	Separada	35 - 40
	Desprendida	10 - 34
Adaptación	Caótica	29 - 50
	Flexible	25 - 28
	Estructurada	20 - 24
	Rígida	10 - 19

*Fuente: González, (2009)
Elaborado por: Tatiana Moyolema*

- **Ficha de aproximación para la implementación del protocolo familiar**

Se ha desarrollado una ficha que permite el acercamiento a la empresa familiar, datos importantes y relevantes sobre la misma. Con esta esta herramienta podemos obtener resultados cualitativos en cuanto a la situación actual de la empresa familiar. Esta ficha la podemos encontrar en el anexo 1.

- **Encuesta de las estrategias y prácticas del negocio familiar**

Esta encuesta está conformada por siete ítems los que están conformados por dos opciones de respuesta y permite conocer si las empresas realizan buenas prácticas o malas prácticas en la gestión de sus empresas.

- **El orden del día de la reunión**

Es un documento donde se da a conocer cuáles son los temas a tratar en cada reunión planificada para la elaboración del protocolo familiar.

El orden del día para las reuniones se la hizo llegar con 8 días de anticipación de las fechas de reunión para que los miembros de la familia se preparen y puedan sugerir ideas al momento del desarrollarlo.

Para esta investigación se realizó 3 reuniones y una presentación donde se resuelve todas las inquietudes por parte de los miembros de familia respecto al protocolo familiar, la primera reunión empieza con el desarrollo del protocolo familiar donde los primeros puntos a tratar son sobre información relevante correspondiente a la empresa y familia, en la segunda reunión se desarrolló las primeras cláusulas que intervienen en un protocolo y finalmente en la última reunión se llevó a cabo las últimas cláusulas que intervienen las mismas que se pueden verificar en el anexo 4,5 y 6, cabe comentar que cada reunión tuvo una duración de dos horas.

- **Guía ejecutiva de conceptos y definiciones**

En el desarrollo de la primera reunión con la primera empresa se pudo evidenciar que los miembros de la familia participantes no tenían el conocimiento suficiente de términos que intervienen en el protocolo familiar. Por ello se creó una guía ejecutiva compuesta por conceptos y definiciones que facilitan la comprensión del tema, mismas que se las hizo llegar adjunto al orden del día de las siguientes reuniones.

- **Ficha de identificación de la estructura familiar**

Permite identificar información relevante a la composición familiar y el tipo de familia y relación familiar, la ficha de observación se puede encontrar en el anexo 7.

- **Ficha de identificación de comportamientos de las empresas familiares**

En las empresas familiares se puede dar diferentes comportamientos de las familias en cuanto a la gestión, con el anexo 8 se identificará que tipo de empresa familiar se está tratando de acuerdo a su comportamiento.

2.1.1 Población y muestra

La población finita se utiliza cuando conocemos el total de la población a ser investigado, por lo que se utilizará para la presente investigación ya que se ha podido identificar gracias a los registros con los que cuenta el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)**.

Tabla 5: Población empresarial

VARIABLE	DATO	FUENTE	AÑO
Empresas Ecuador	884.236	INEC	2017
PYMES Ecuador	82.507	INEC	2017
Empresas Tungurahua	42.604	INEC	2017
PYMES Tungurahua	3.151	INEC	2017

Fuente: *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).*
Elaborado por: *Tatiana Moyolema*

Para la investigación se han considerado las 3.151 PYMES de la provincia de Tungurahua de acuerdo al Directorio de Empresas facilitador el INEC. También se conoce que en la provincia de Tungurahua el 95.4 % de las PYMES son familiares (Santamaría, 2017).

La población a utilizar para el cálculo de la muestra es de 3.006 PYMES de la provincia. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Fórmula del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

Donde:

Z= nivel de confianza de 95% es decir 1.96

P= probabilidad a favor de ocurrencia del fenómeno 50%

Q= probabilidad en contra de ocurrencia del fenómeno 50%

N= población o universo

e = nivel de error 5%

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 3.006}{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 + 3.006 * 0.05^2}$$
$$n = \frac{2886.9624}{8.4729}$$

$$n = 340.72 \approx 341$$

La muestra obtenida para la aplicación de la encuesta es de 341 PYMES familiares de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.

Encuesta dirigida a las PYMES familiares de la provincia de Tungurahua.

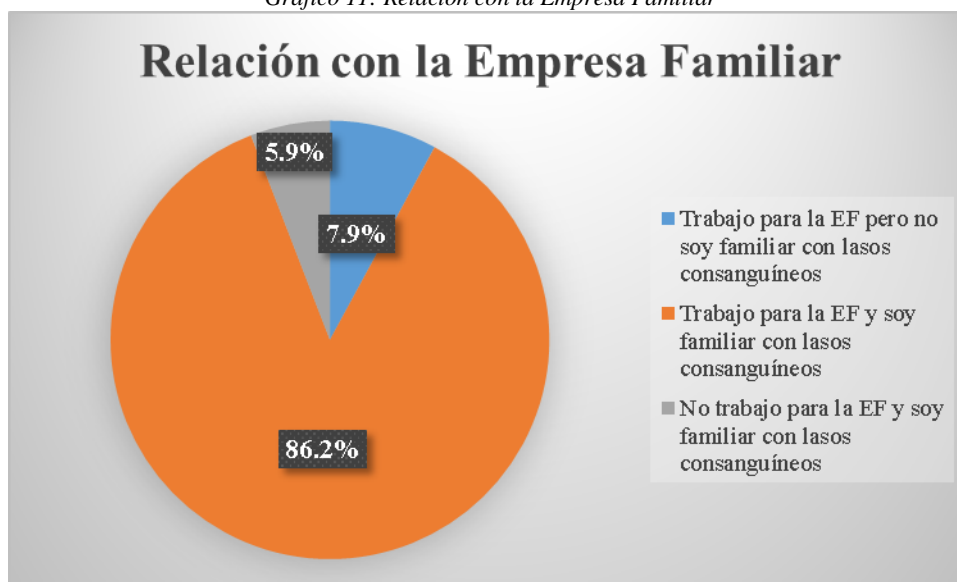
1.- ¿Cuál es su relación con la empresa familiar?

Tabla 6: Relación con la Empresa Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Trabajo para la EF pero no soy familiar con losos consanguíneos	27	7.9	7.9
Trabajo para la EF y soy familiar con losos consanguíneos	294	86.2	94.1
No trabajo para la EF y soy familiar con losos consanguíneos	20	5.9	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 11: Relación con la Empresa Familiar



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la información recolectada, se puede observar que la relación de los encuestados con las empresas familiares en un 86.2% trabajan para la empresa familiar y son familiares con los consanguíneos, mientras que el 5.9% de los encuestados no trabajan para la empresa familiar, pero son familiares con los consanguíneos, por lo que se puede determinar que en la mayoría de las empresas familiares siempre se encuentra presente un miembro de la familia en la empresa.

2.- Identifique el tamaño de la empresa según el número de empleados.

Tabla 7: Tamaño de las empresas según el número de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Micro (de 1 a 9 empleados)	0	0	0
Pequeña (de 10 a 49 empleados)	294	86.2	86.2
Mediana "A" (de 50 a 99 empleados)	40	11.7	97.9
Mediana "B" (de 100 a 199 empleados)	7	2.1	100.0
Grande (de 200 empleados en adelante)	0	0.00	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 12: Tamaño de las empresas según el número de empleados



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según la información recolectada se puede identificar que el 86.2% de las PYMES encuestadas son pequeñas empresas de acuerdo al número de empleados que laboran en las empresas, y tan solo un 2.1% de las PYMES encuestadas son empresas medianas “B”. Es decir que en la provincia de Tungurahua podemos encontrar mayor número de pequeñas empresas en relación a la clasificación del tamaño de las empresas según el número de empleados.

3.- Identifique le tamaño de la empresa según el volumen de ventas anual.

Tabla 8: Tamaño de las empresas según el volumen de ventas anual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Micro (menor a \$100.000)	0	0	0
Pequeña (de 100.001 a 1'000.000)	294	86.2	86.2
Mediana “A” (de 1'000.001 a 2'000.000)	40	11.7	97.9
Mediana “B” (de 2'000.001 a 5'000.000)	7	2.1	100
Grande (de 5'000.001 en adelante)	0	0	100
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 13: Tamaño de las empresas según el volumen de ventas anual



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según la información recolectada se puede identificar que el 86.2% de las PYMES encuestadas son pequeñas empresas de acuerdo a las ventas anuales de las empresas, y tan solo un 2.1% de las PYMES encuestadas son empresas medianas “B”. Es decir que en la provincia de Tungurahua podemos encontrar mayor número de pequeñas empresas en relación a la clasificación del tamaño de las empresas según monto de ventas realizadas en el año fiscal.

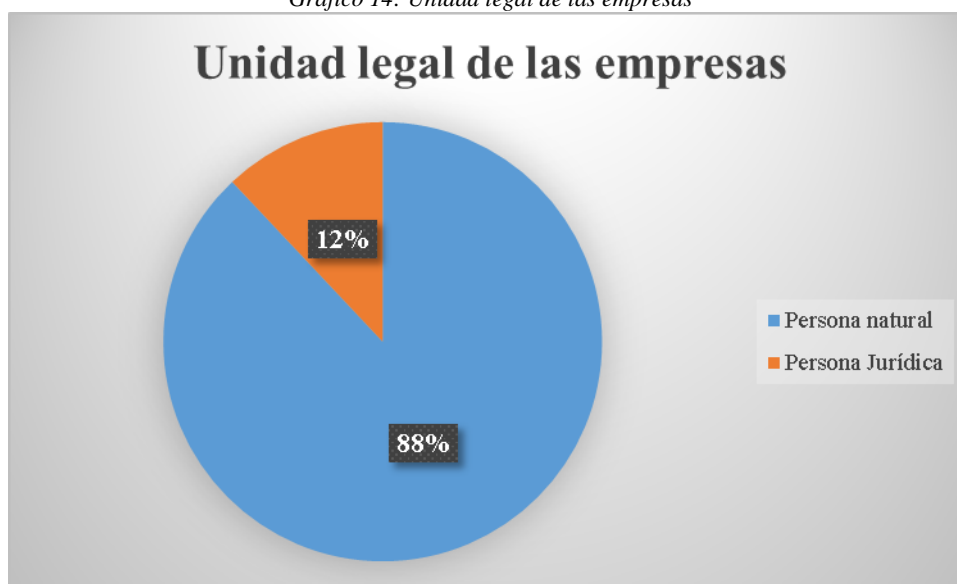
4.- ¿Cuál es la unidad legal de la empresa?

Tabla 9
Unidad legal de las empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Persona natural	300	88.0	88.0
Persona Jurídica	41	12.0	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 14: Unidad legal de las empresas



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la información recolectada se puede visualizar en el grafico que el mayor número de pymes en la provincia de Tungurahua es de unidad legal de persona natural, siendo representada por el 88%, mientras que tan solo un 12% de las pymes tienen una unidad legal de persona jurídica. Es decir que en la provincia de Tungurahua es común que las empresas estén representadas por uno de los miembros de familia de la empresa.

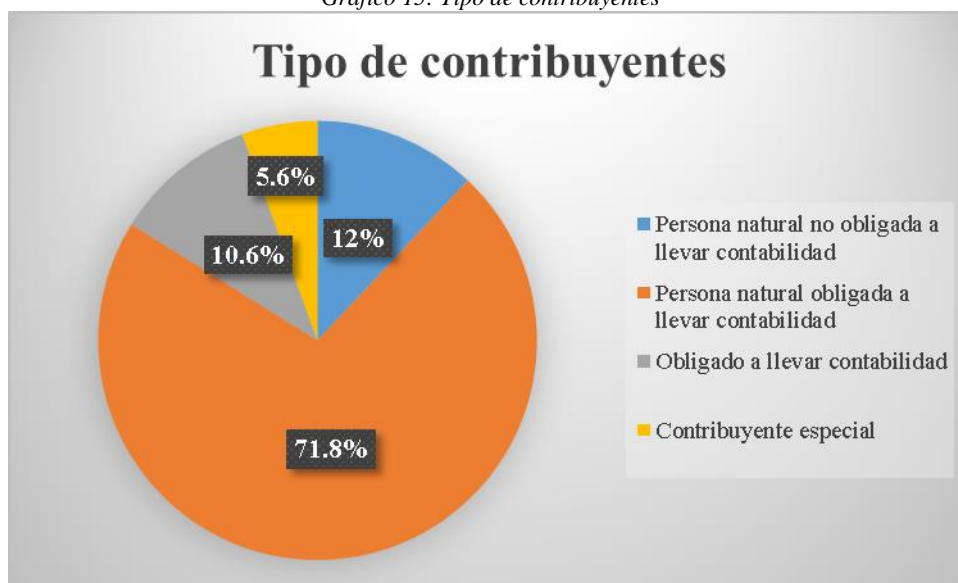
5.- ¿Qué tipo de contribuyente es la empresa?

Tabla 10: Tipo de contribuyentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Persona natural no obligada a llevar contabilidad	41	12.0	12.0
Persona natural obligada a llevar contabilidad	245	71.8	83.9
Obligado a llevar contabilidad	36	10.6	94.4
Contribuyente especial	19	5.6	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 15: Tipo de contribuyentes



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según los datos recolectados podemos observar que las PYMES son un gran aporte para la provincia de Tungurahua ya que un 71.8% de ellas, son contribuyentes de persona natural obligadas a llevar contabilidad por lo que realizan un gran aporte al realizar las correspondientes obligaciones tributarias, y con el porcentaje más bajo se encuentran los contribuyentes especiales con tan solo un 5.6% de las empresas encuestadas. Es un hecho positivo que gran parte de las empresas establecidas en la provincia estén obligadas a llevar contabilidad y realicen su aporte económico para el crecimiento y desarrollo, ya que es sinónimo de avance y progreso en las empresas.

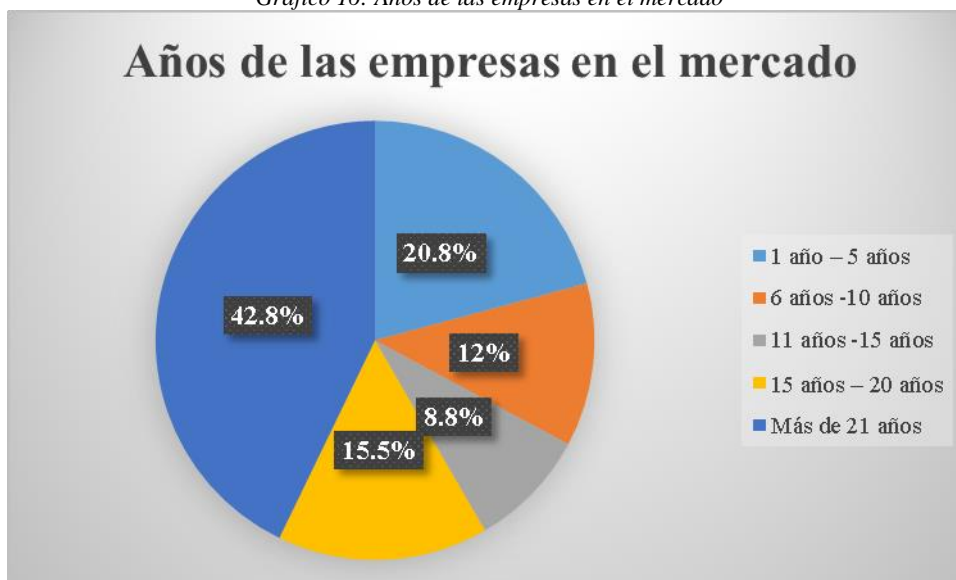
6.- ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?

Tabla 11: Años de las empresas en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 año – 5 años	71	20.8	20.8
6 años -10 años	41	12.0	32.8
11 años -15 años	30	8.8	41.6
15 años – 20 años	53	15.5	57.2
Más de 21 años	146	42.8	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 16: Años de las empresas en el mercado



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De los datos recolectados se puede evidenciar que el 42.8% de las PYMES tienen más de 21 años en el mercado ofreciendo su producto, otro porcentaje representativo son las empresas que llevan en el mercado de 1 a 5 años y es representada por el 20.8% de las pymes encuestas, eso quiere decir que en la provincia de Tungurahua gran parte de las empresas han podido mantenerse en el mercado y que también tenemos una población emprendedora con ganas de salir adelante.

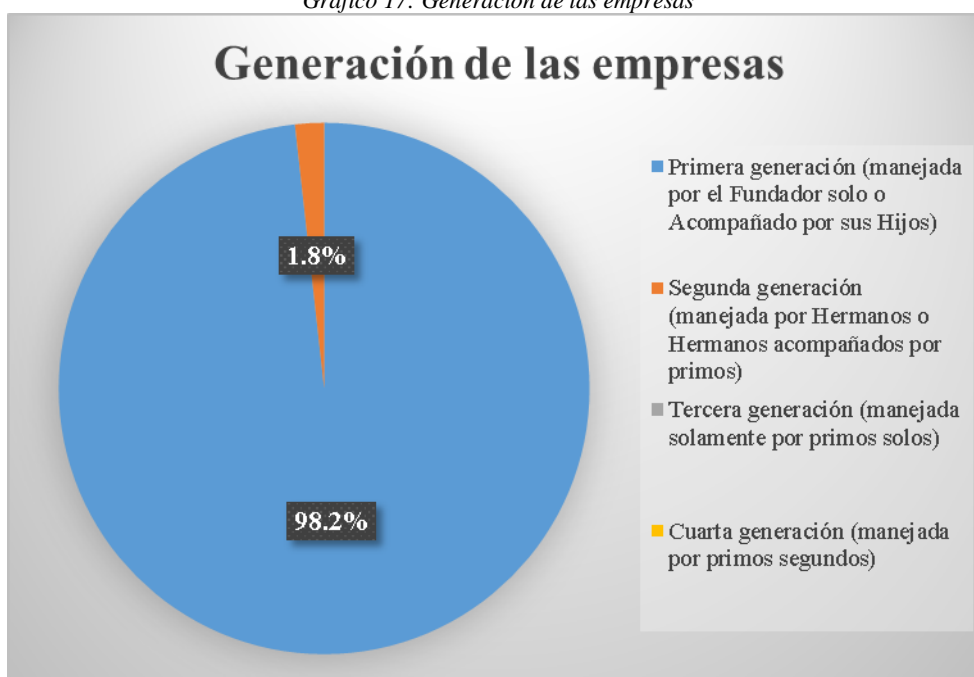
7.- ¿En qué generación se encuentra su empresa?

Tabla 12: Generación de las empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primera generación (manejada por el Fundador solo o Acompañado por sus Hijos)	335	98.2	98.2
Segunda generación (manejada por Hermanos o Hermanos acompañados por primos)	6	1.8	100.0
Tercera generación (manejada solamente por primos solos)	0	0.0	100.0
Cuarta generación (manejada por primos segundos)	0	0.0	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 17: Generación de las empresas



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

El 98.2% de las PYMES encuestadas son de primera generación, ya que se encuentran manejadas por los fundadores solos o por el fundador acompañado por sus hijos; mientras tan solo un 1.8% son de primera generación siendo manejada por hermanos o hermanos acompañados por primos. No se ha podido encontrar de tercera generación ya que solo se puede considerar de tercera generación cuando todos los miembros de segunda generación(hermano) hayan fallecido.

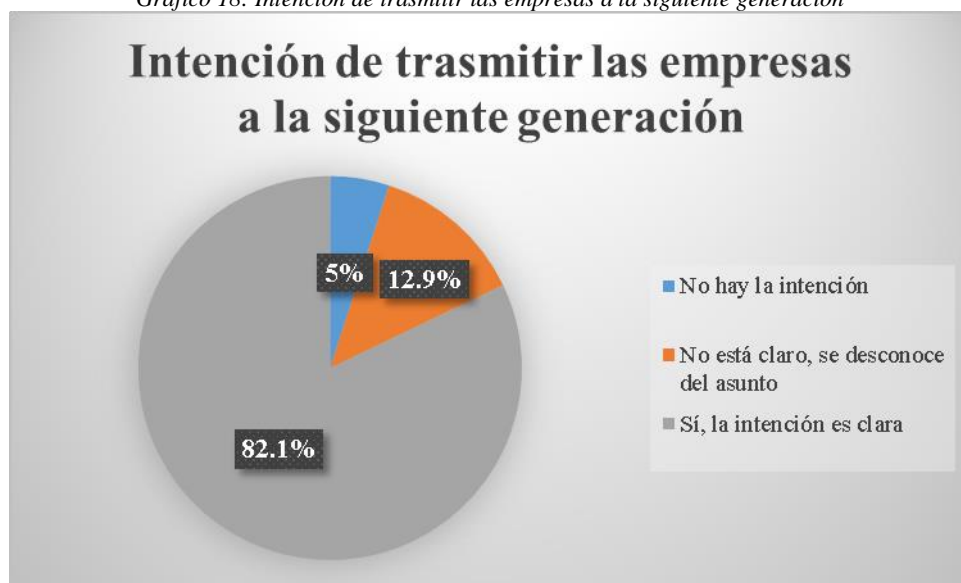
8.- ¿Hay la intención de transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación de la familia?

Tabla 13: Intención de transmitir las empresas a la siguiente generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No hay la intención	17	5.0	5.0
No está claro, se desconoce del asunto	44	12.9	17.9
Sí, la intención es clara	280	82.1	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 18: Intención de transmitir las empresas a la siguiente generación



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la información recolectada se puede observar que el 82.1% tiene la intención de transmitir las empresas familiares a la siguiente generación; el 12.9% de las empresas familiares no lo tienen claro y desconocen del asunto de transmitir la propiedad de la empresa, y finalmente el 5% no tiene la intención de transmitir la empresa familiar.

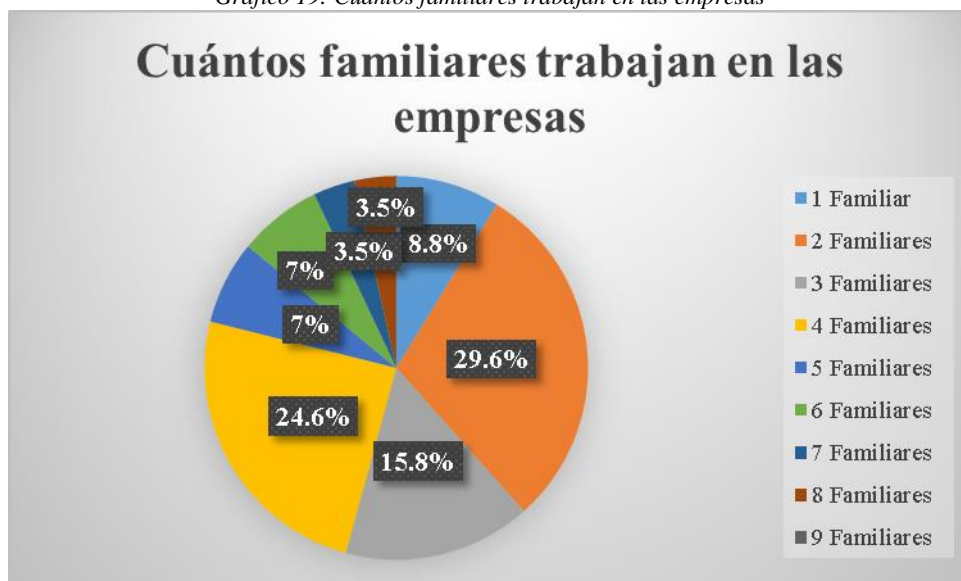
9.- ¿Cuántos familiares trabajan en las empresas?

Tabla 14: Cuántos familiares trabajan en las empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 Familiar	30	8.8	8.8
2 Familiares	101	29.6	38.4
3 Familiares	54	15.8	54.3
4 Familiares	84	24.6	78.9
5 Familiares	24	7.0	85.9
6 Familiares	24	7.0	93.0
7 Familiares	12	3.5	96.5
8 Familiares	12	3.5	100.0
9 Familiares	0	0.0	100.0
10 Familiares	0	0.0	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 19: Cuántos familiares trabajan en las empresas



Elaborado por. Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los datos recolectados podemos determinar que en las empresas familiares laboran 2 miembros de la familia, siendo representado por el 29.6% de las empresas encuestadas, otro de los porcentajes significativos es el 24.6%, indica que en las empresas familiares se encuentran laborando 4 miembros de la familia, sin embargo, existen empresas en las cuales se encuentran laborando de 7 hasta ocho miembros de la familia ya que coinciden con el mismo porcentaje que es del 3.5%. Las empresas familiares son muy importantes ya que ofrecen puestos de trabajo tanto para los miembros de la familia como para personas externas.

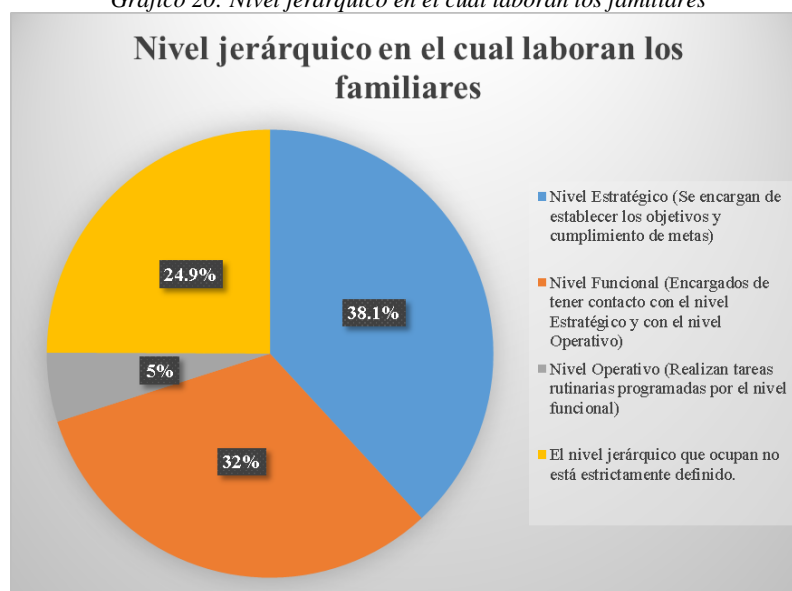
10.- ¿En qué nivel jerárquico trabajan los familiares en las empresas?

Tabla 15: Nivel jerárquico en el cual laboran los familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nivel Estratégico (Se encargan de establecer los objetivos y cumplimiento de metas)	130	38.1	38.1
Nivel Funcional (Encargados de tener contacto con el nivel Estratégico y con el nivel Operativo)	109	32.0	70.1
Nivel Operativo (Realizan tareas rutinarias programadas por el nivel funcional)	17	5.0	75.1
El nivel jerárquico que ocupan no está estrictamente definido.	85	24.9	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 20: Nivel jerárquico en el cual laboran los familiares



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según los datos recolectados se puede observar que los miembros de la familia un 38.1% se encuentran laborando en el nivel estratégico, siendo ellos quienes se encargan de establecer los objetivos y evaluando el cumplimiento de metas; el 32% de las PYMES encuestadas respondieron que el nivel jerárquico donde laboran los miembros de la familia es el nivel funcional ya que son aquellos que tienen relación con el nivel estratégico y el operativo; el 24.9 de las PYMES encuestadas consideran que los niveles jerárquicos donde laboran los miembros de la familia no están estrictamente definidos por lo que no pueden identificar con claridad cuál es el nivel en que desarrollan sus actividades; finalmente el 5% de los miembros de la familia labora en el nivel operativo de la empresa. En gran parte de las empresas son los propietarios quienes están en el nivel estratégico de las empresas.

11.- ¿Sabe que es un Protocolo familiar?

Tabla 16: Sabe que es un Protocolo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	60	17.6	17.6
NO	281	82.4	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 21: Sabe que es un Protocolo familiar



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De las empresas encuestadas, los datos obtenidos acerca del conocimiento sobre el protocolo familiar es negativos puesto que un 82.4% no saben que es un Protocolo Familiar y tan solo un 17.6% tienen conocimiento acerca de esta herramienta para las empresas familiares. Es evidente que en la provincia muy poco se conoce acerca de este mecanismo, que puede contribuir con la continuidad de las empresas familiares.

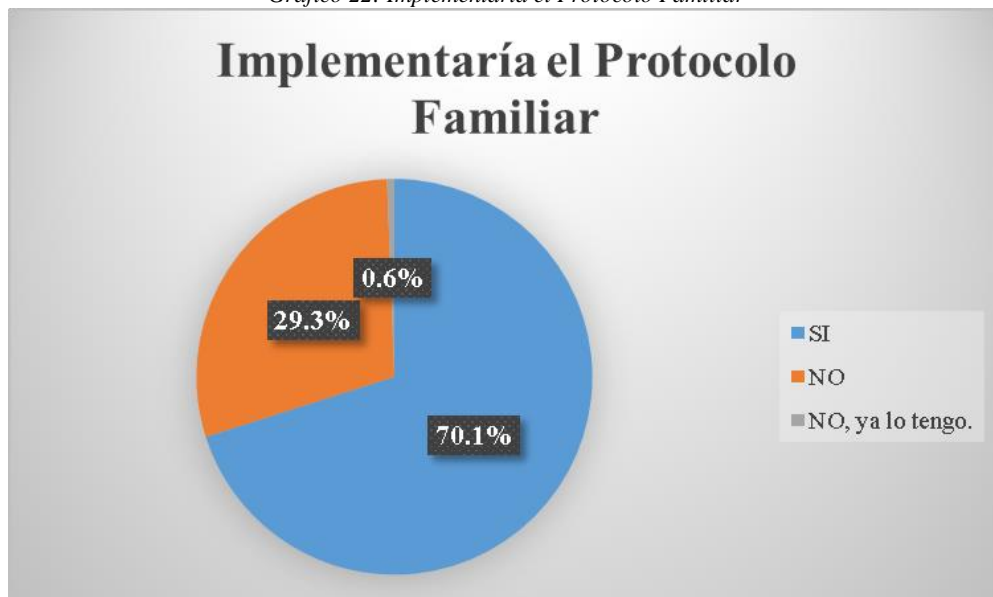
12.- ¿Le gustaría implementar el Protocolo Familiar?

Tabla 17: Implementaría el Protocolo Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	239	70.1	70.1
NO	100	29.3	99.4
Ya lo tengo.	2	0.6	100.0
TOTAL	341	100	

Elaborado por. Tatiana Moyolema

Gráfico 22: Implementaría el Protocolo Familiar



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según la información recolectada podemos observar que el 70.1% de las PYMES de la provincia de Tungurahua les gustaría implementar el Protocolo Familia; al 29.3 de ellas no les gustaría implementar esta herramienta; mientras que el 0.6% responde que la empresa familiar ya implemento el Protocolo Familiar. En relación a los resultados podemos decir que las empresas familiares están dispuestas a implementar esta herramienta.

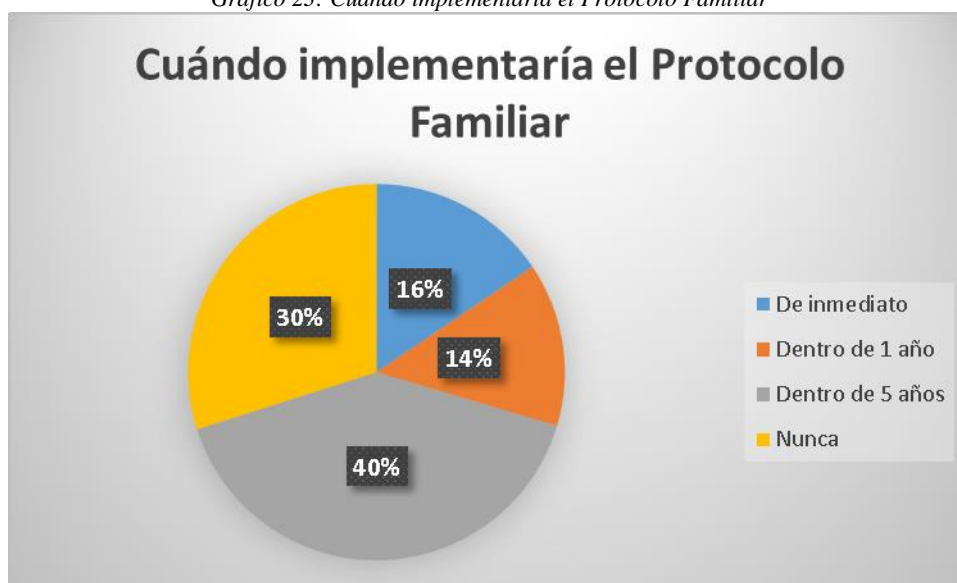
13.- ¿Cuándo le gustaría implementar el Protocolo Familiar?

Tabla 18: Cuándo implementaría el Protocolo Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De inmediato	53	15.5	15.5
Dentro de 1 año	48	14.1	29.6
Dentro de 5 años	138	40.5	70.1
Nunca	102	29.9	100.0
TOTAL	341	100.0	

Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 23: Cuándo implementaría el Protocolo Familiar



Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que al 40% de las PYMES les gustaría implementar el Protocolo Familiar dentro de 5 años; al 29.9% nunca le gustaría implementar el protocolo familiar, mientras que al 15.5 % les gustaría implementar el Protocolo Familiar inmediatamente. Las empresas que respondieron que les gustaría implementar inmediatamente entendieron claramente sola la importancia que tienen este documento con las empresas familiares.

3.2 Análisis y discusión de los resultados

Para la obtención de los resultados, se llevaron a cabo reuniones en base a un modelo de Protocolo Familiar ya establecido por **Poblet (2015)**. Para ello, se les hizo llegar una invitación a ser partícipes de esta investigación a aquellas 53 empresas familiares que respondieron en la encuesta aplicada para esta investigación en la pregunta n° 13, que les gustaría implementar el protocolo familiar inmediatamente, de las cuales cinco de ellas aceptaron. Sin embargo, por varias circunstancias en las diferentes empresas familiares, con tan solo tres de ellas se pudo finalizar el desarrollo del protocolo familiar puesto que consideran una herramienta muy importante y existe un gran compromiso con la empresa.

Se confrontó la teoría con la problemática de ponerla en práctica. Y se propone las prácticas que se considera adecuadas para conseguir la colaboración y compromiso de las familias, no nos limitamos a una revisión bibliográfica y una propuesta teórica.

Se muestra los resultados obtenidos en las reuniones realizadas para la elaboración del protocolo familiar, se aplicaron las técnicas de investigación de modo progresivo y secuencial para optimizar los esfuerzos de implementación y promover la colaboración en las empresas familiares

Los resultados se presentarán en términos estadísticamente significativos, reservando la identidad de los sujetos de estudio, fue el compromiso que exigieron las empresas para colaborar permitiéndonos participar de temas íntimos de la familia empresaria.

Los nombres con los que a partir de este momento se llamarán a las empresas participantes serán:

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Se comprenderá el motivo del nombre hasta el final de los resultados.

Ficha de aproximación para la implementación del protocolo familiar.

Se da a conocer información relevante en cuanto a la actualidad de la empresa, fundador y deseos futuros.

Los resultados obtenidos en la aproximación para la implementación del protocolo familiar se darán a conocer en la siguiente tala resumen de las tres empresas participantes.

Cuadro 5: Cuadro resumen de la ficha de aproximación del PF

Nombre de la empresa:	Familia extendida, unida y flexible de primera generación.	Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación	Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.
Tiempo de la empresa en el mercado:	20 años	26 años	29 años
Tipo de contribuyente:	No obligado a llevar contabilidad	Obligado a llevar contabilidad	Obligado a llevar contabilidad
Tipo de constitución de empresa:	Persona Natural	Persona Natural	Sociedad Anónima
Número de empleados:	11	15	32
Edad del fundador	46	48	48
¿Tienen un protocolo Familiar?	No	No	No
¿Tiene organismos de gobierno familiar?	No	No	No
¿Considera a su empresa una empresa Familiar?	Si	Si	Si
¿Desean mantener a su empresa como una empresa familiar?	Si	Si	Si
¿Para usted cuál es su prioridad?	Empresa	Familia	Empresa
¿Su familia se ve afectada cuando la empresa experimenta problemas?	Si	Si	No
¿Su empresa se ve afectada cuando la familia tiene problemas?	No	Si	Si
¿En su organización que relaciones tienen más peso?	Familia	Familia	Empresa
¿En su organización, cuando hay conflicto, tiene prioridad?	Familia	Familia	Empresa
¿Ve a la empresa familiar como una fuente de empleo para la familia?	Si	Si	Si
¿Desearía que sus descendientes conserven la propiedad de la empresa familiar?	Si	Si	Si
¿Desearía que sus descendientes continúen con la gestión de la empresa familiar?	Si	Si	Si

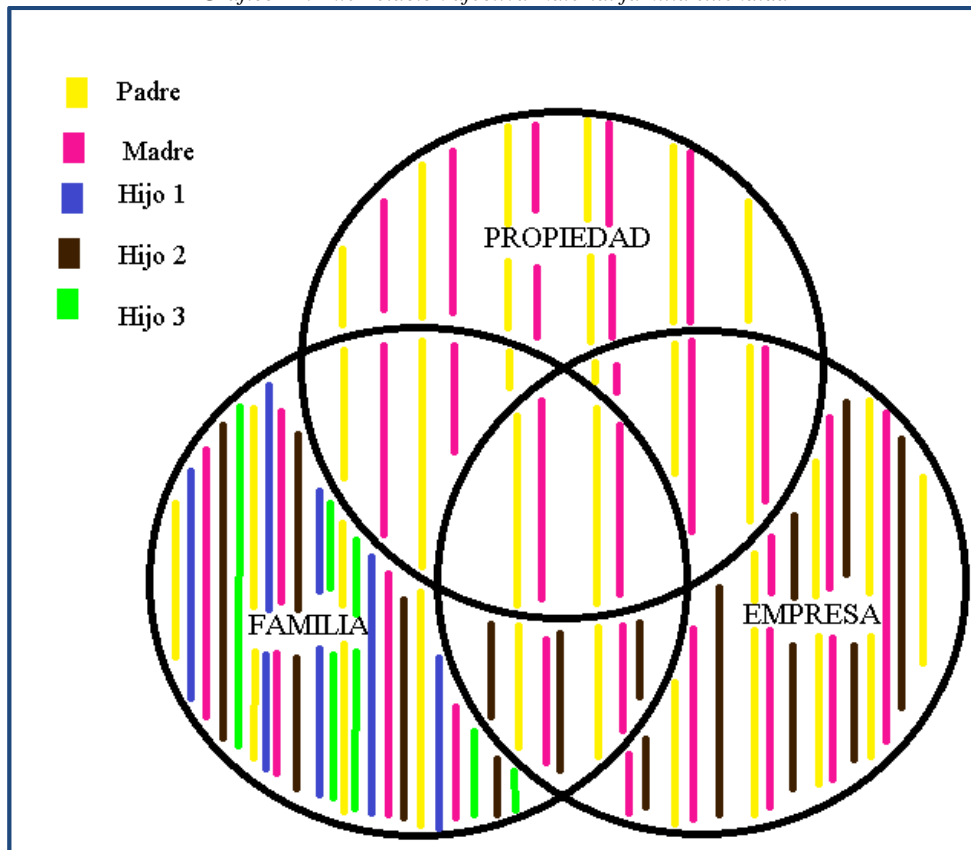
Fuente: Empresas participantes
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Graficas de interrelación afectiva material

En las gráficas se puede evidenciar cual es la relación de cada uno de los miembros de la familia empresaria con la familia, propiedad y gestión

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Gráfico 24: Interrelación afectiva material familia extendida

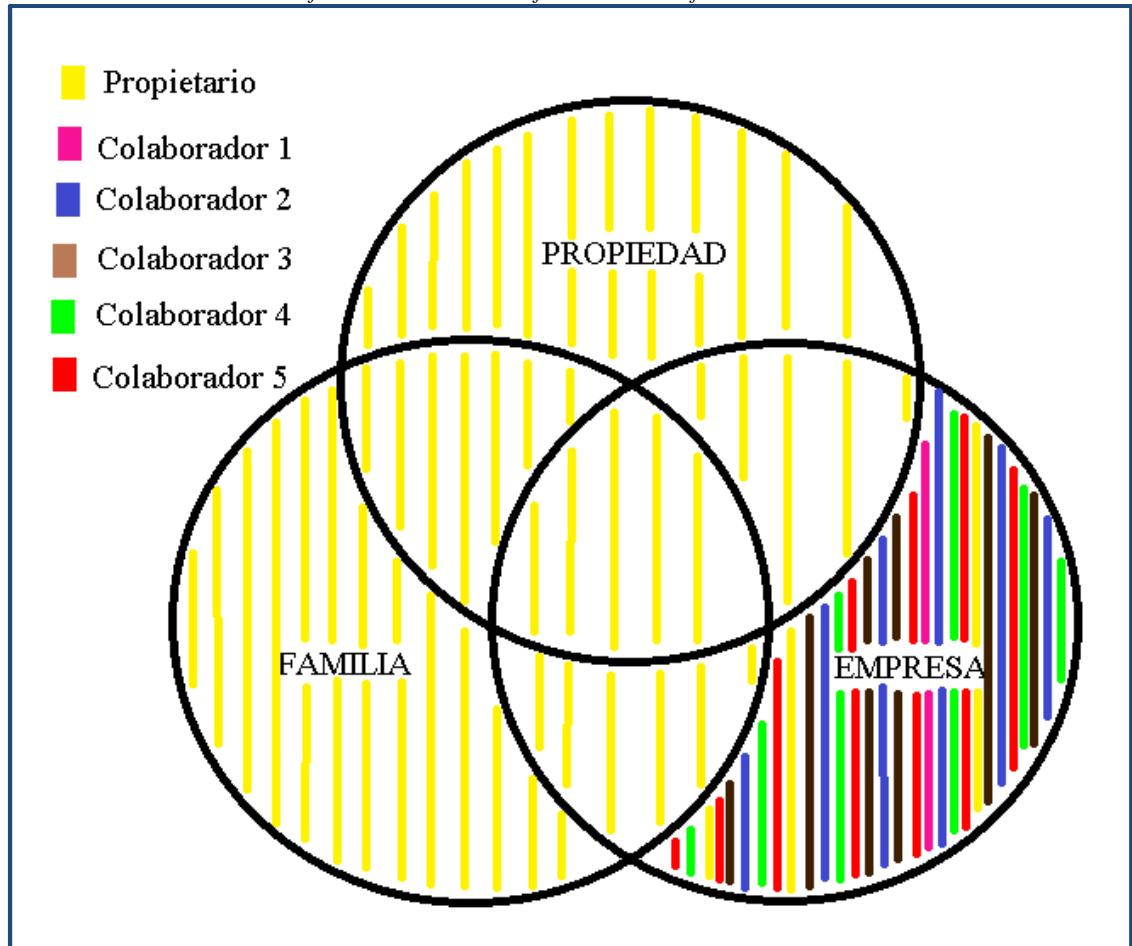


Fuente: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.
Elaborado por: Tatiana Moyolema

En el gráfico de la empresa familiar podemos observar que de la familia empresaria el padre y la madre están relacionados con los tres círculos que son la propiedad empresa y familia, una de sus hijas está relacionada con la familia y la empresa, dos de ellas se encuentran relacionadas con el círculo de la familia.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Gráfico 25: Interrelación afectiva material familia nuclear



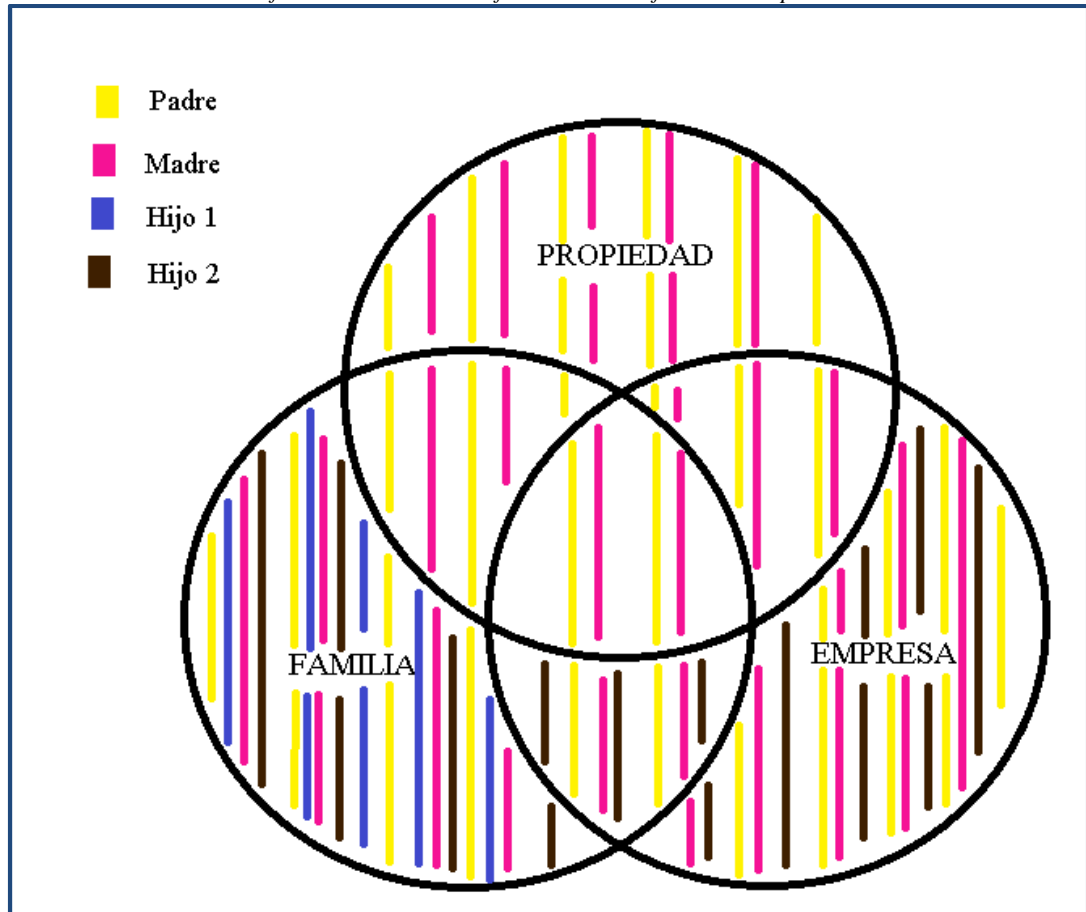
Fuente: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Elaborado por: Tatiana Moyolema

En el gráfico de la empresa familiar podemos observar que de la familia empresaria el propietario está relacionado con los tres círculos que son la propiedad empresa y familia, y todos sus colaboradores están relacionados con el círculo de la empresa.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Gráfico 26: Interrelación afectiva material familia monoparental



*Fuente: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.
Elaborado por: Tatiana Moyolema*

En el gráfico de la empresa familiar podemos observar que de la familia empresaria el padre y la madre están relacionados con los tres círculos que son la propiedad empresa y familia, una de sus hijas está relacionada con la familia y la empresa, la otra se encuentra relacionadas con el círculo de la familiar.

Cohesión y Adaptabilidad

Los resultados obtenidos en la encuesta de cohesión y adaptabilidad a las familias empresarias dieron los siguientes resultados:

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Tabla 19 : Resultados cohesión y adaptabilidad empresa 1

FAMILIAR	COHESION		ADAPTABILIDAD	
	SUMATORIA	RESULTADO	SUMATORIA	RESULTADO
1	34	Desprendida	32	Caótica
2	41	Unida	28	Flexible
3	43	Unida	27	Flexible
4	42	Unida	33	Caótica
5	33	Desprendida	30	Caótica

Fuente: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Según los datos recogidos en la encuesta se puede determinar que los miembros de la familia están unidos en cuanto al vínculo familiar, su adaptabilidad es flexible ya que es representada por encontrarse con cambios necesarios, una disciplina democrática, existen roles compartidos y se encuentra un liderazgo compartido.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Tabla 20: Resultados cohesión y adaptabilidad empresa 2

FAMILIAR	COHESION		ADAPTABILIDAD	
	SUMATORIA	RESULTADO	SUMATORIA	RESULTADO
1	41	Unida	22	Estructurada
2	35	Unida	24	Estructurada
3	45	Relacionado	30	Caótica
4	30	Desprendida	28	Flexible
5	43	Unida	22	Estructurada

Fuente: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Según los datos recogidos en la encuesta se puede determinar que los miembros de la familia se encuentran unidos en cuanto al vínculo familiar, su adaptabilidad es estructurada puesto que en la familia existe un liderazgo a veces compartido con una disciplina democrática y sus roles son ocasionalmente compartidos.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Tabla 21: Resultados de cohesión y adaptabilidad empresa 3

COHESION			ADAPTABILIDAD	
FAMILIAR	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO
1	27	Desprendida	25	Flexible
2	40	Unida	28	Flexible
3	27	Desprendida	27	Flexible
4	28	Desprendida	31	Caótica

Fuente: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Según los datos recogidos en la encuesta se puede determinar que los miembros de la familia se encuentran desprendidos en cuanto a su vínculo; su adaptabilidad es flexible puesto que en la familia existe un liderazgo compartido, así como también sus roles

Estrategias y prácticas de negocio familiar

La tabla cuenta como siete ítems los cuales están clasificados por opción 1 las buenas prácticas y opción dos las malas prácticas del negocio y las empresas participantes, en donde cada una de ellas selecciona la opción que más se ajuste a la situación de la empresa familiar

Tabla 22: Resultados estrategias y prácticas del negocio familiar

ITEM	OPCION 1	OPCION 2	E1	E2	E3
	Buenas prácticas	Malas prácticas			
1	Los miembros de las familias tienen títulos universitarios avanzados de universidades prestigiosas.(generalmente experiencia empresarial externa)	Los miembros de la familia son los responsables de la toma de decisiones (sin experiencia externa)	2	2	1
2	Los valores de la familia son educación, tecnología y meritocracia	Los valores de la familia son las conexiones y el networking	2	2	1
3	Pocos miembros de la familia en los puestos de mayor nivel operativo	Los miembros de la familia son comunes en las principales dependencias del nivel operativo de las empresas.	1	1	1
4	Equilibrio entre familia y empresa	La familia insiste en el control total de la empresa	1	2	2
5	Ventajas competitivas basadas en las relaciones sociales , eficiencia, calidad, tecnología e innovación	Acciones que se mantienen estrechamente dentro de las familias de élite, no hay directores independientes.	2	1	2
6	Cotiza en bolsas internacionales, directores independientes a bordo Exportaciones, IED común, IED en países con igualdad de desarrollo	La empresa está dirigida principalmente localmente / regionalmente	2	2	2
7	Existe la meritocracia	La meritocracia es un concepto extraño	2	1	1

Fuente: Empresas participantes
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis:

La empresa familiar que se considera que tiene, una mejor gestión es la empresa número 3 en comparación con las otras dos empresas, ya que los miembros de la familia realizan buenas prácticas en el negocio familiar, tienen mayor conocimiento intelectual, lo que les permite establecer mejores normas en la empresa, sus principales valores son la educación, tecnología y meritocracia, así como también pocos miembros se encuentran en niveles mayores a operativos debido a que son conscientes de que la familia aún no está preparada.

El orden del día

El propósito del presente registro es proporcionar un parámetro para que en futuras investigaciones se tenga una referencia de los niveles de eficiencia a los que se puede aspirar a llegar, al momento de procurar conseguir acuerdos en las 3 reuniones de implementación del Protocolo Familiar.

A continuación, una tabla resumida de los acuerdos, acuerdos parciales, y los desacuerdos a los que han llegado los miembros de cada empresa a familiar.

En la primera columna tiene el orden del día, y junta a ellas las tres empresas participantes con su rango de calificación para cada tema a tratar, el orden del día a tratar fue el mismo para las tres empresas.

Cuadro 6: Resultados comparativo empresas familiares

	E 1			E 2			E3		
	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo
Definir el Objeto del protocolo familiar									
Se expresa el deseo de la continuidad de la empresa por el fundador	X			X			X		
Definir términos de especial relevancia									
a.- Determinar la denominación, domiciliación y Ruc	X			X			X		
b.- Identificar los miembros firmantes		X		X			X		
c.- Cuáles son las ramas familiares existentes en la empresa	X			X			X		
d.- Cuáles son las generaciones sucesivas y quienes pertenecen al resto del grupo familiar.	X			X			X		
Tratar aspectos referentes a la historia y valores empresariales y familiares									
a.- Origen de la fundación de la empresa. Como se inició.	X			X			X		
b.- Etapas de la empresa familiar	X			X			X		
c.- Valores a transmitir a las siguientes generaciones,			X	X			X		
d. La misión familiar			X			X			X
e. Valores corporativos, la conducta empresarial y el compromiso social		X			X			X	
Patrimonio familiar									
Como están repartidas las acciones o porcentajes de participaciones	X			X			X		
Firmas									
Se comprometen y se obligan al cumplimiento de lo que queda plasmado en el protocolo	X			X			X		

	E 1			E 2			E 3		
	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo
Cláusula I.- Ámbito personal									
a.- Identificar a las personas que van a firmar el protocolo familiar y que van a ser partícipes de su elaboración	X			X			X		
b.- Determinar el porcentaje de las acciones a ceder hacia terceros.			X	X			X		
Cláusula II.- Ámbito Objetivo									
a.- Dar a conocer que en este punto como se constituye la empresa	X			X			X		
b.- Relaciones jurídicas establecida entre los miembros de la familia empresaria.	X			X			X		
Cláusula III. Ámbito temporal									
a.- Establecer la fecha de entrada en vigor	X			X			X		
b.- Duración.	X			X			X		
c.- Condiciones de sus decadencia o extinción.			X			X	X		
Cláusula IV.- Prohibición de disolución de la sociedad									
a.- Impedimento de pérdida de los bienes que posee la empresa familiar al momento de repartición de herencias.			X			X	X		
Cláusula V.- Diseño corporativo de la empresa									
a.- Identificar la estructura jurídica	X			X			X		
b.- Estructura y organización de la empresa	X				X			X	
c.- Política de endeudamiento			X			X			X
d.- Condiciones a cumplir para ser socio		X		X				X	
e.- Supuestos para dejar de ser una empresa familiar			X	X			X		
Cláusula VI.- Política de personal y formación									
a.- Establecer los requisitos y condiciones para incorporar algún miembro de la familia	X			X			X		
b.- Criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico	X			X			X		

	E 1			E 2			E 3		
	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo
c.- Experiencia requerida	X			X			X		
d.- Determinar los criterios de selección, y los procedimientos para la contratación, evaluación de desempeño, promoción o ascensos, termino del vínculo laboral, jubilación de los miembros de familia.		X				X	X		
e.- La separación de socio o partícipes	X			X					X
f.- Regular los motivos para excluir a los socios de la empresa			X	X				X	
Cláusula VII.- Derechos económicos y de la propiedad									
a.- Política económica de la empresa o grupos de empresas que son propiedad de la familia.		X				X			X
b.- Derecho de información	X			X			X		
c.- Normas de remuneración			X	X			X		
d.- Distribución de dividendos, valoración y transmisión de acciones o participaciones: Herencia de acciones por fallecimiento, donación de acciones, venta de acciones		X		X			X		
e.- Restricciones de transmisión de acciones o participaciones			X	X			X		
Cláusula VIII.- Instrumentos jurídicos									
a.- Capitulaciones matrimoniales, separación de bienes	X			X				X	
b.- Política testamentaria	X			X			X		
Cláusula IX.- Sucesión del fundador									
a.- Establecer la edad de jubilación	X			X			X		
b.- Procedimiento para la sucesión.	X			X			X		
c.- Criterios de selección	X			X			X		
d.- Creación de cargos honoríficos	X			X			X		
e.- Los gastos y los impuestos de sucesión	X			X			X		

	E1			E 2			E 3		
	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo	Acuerdo	Acuerdo parcial	No hay acuerdo
Cláusula X.- Penal									
Permitirá que los miembros de la familia puedan seguir incorporándose a la empresa familiar y cumplan con lo que en su momento se ha planteado		X		X					X
Cláusula XI.- Orden									
a.- Dar a conocer la importancia que tiene el protocolo familia en la empresa	X			X			X		
b.- Compromiso de adaptación jurídica	X			X			X		
c.- Mecanismos para la modificación o adición de cláusulas	X			X			X		
d.- Sistemas de resolución de conflictos.			X	X			X		
e.- Sanciones por incumplimiento		X		X			X		
Cláusula de gratitud									
Se extiende un agradecimiento de los familiares descendientes al fundador de la empresa familia, así como a los antecesores que han hecho que todo funcione.	X			X			X		
TOTAL	31	8	11	42	2	6	40	5	5

*Fuente: Empresa participantes
Elaborado por: Tatiana Moyolema*

Análisis e interpretación de resultados del cuadro comparativo

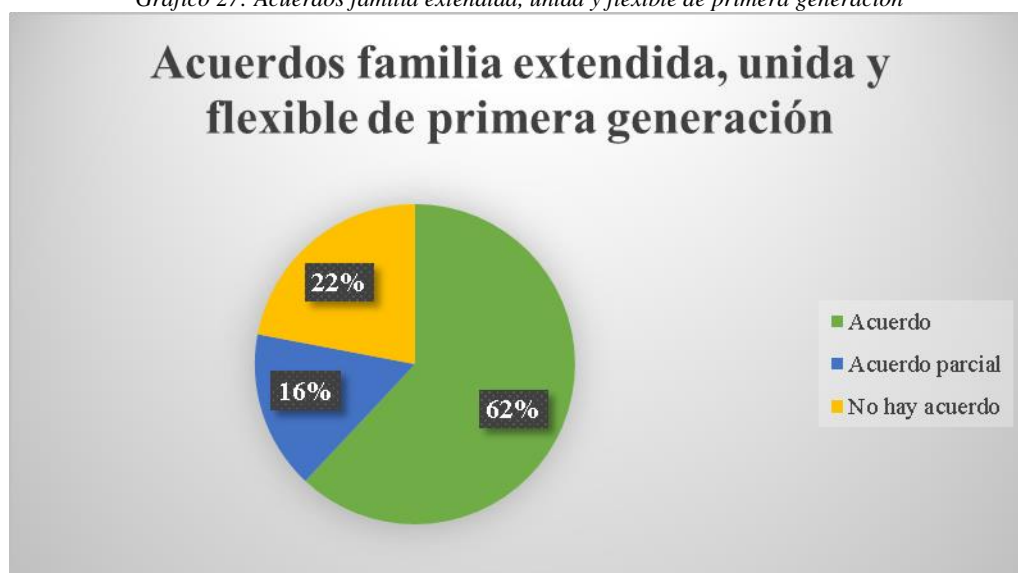
Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación (E1)

Tabla 23: Acuerdos familia extendida, unida y flexible de primera generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	31	62	62
Acuerdo parcial	8	16	78
No hay acuerdo	11	22	100
TOTAL	50	100	

Fuente: La familia extendida, unida y flexible de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 27: Acuerdos familia extendida, unida y flexible de primera generación



Fuente: Familia extendida, unida y flexible de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según el gráfico la E1 de la investigación realizada se puede determinar que, del total de 50 literales, que representan al 100% de los literales planteados para la elaboración del protocolo familiar, el 62%, que representa a 31 literales, los miembros de la familia empresaria han llegado a un acuerdo, mientras que un 16%, que representa a 8 literales, han logrado un acuerdo parcial y finalmente un 22%, que representa a 11 literales, no han llegado a un acuerdo.

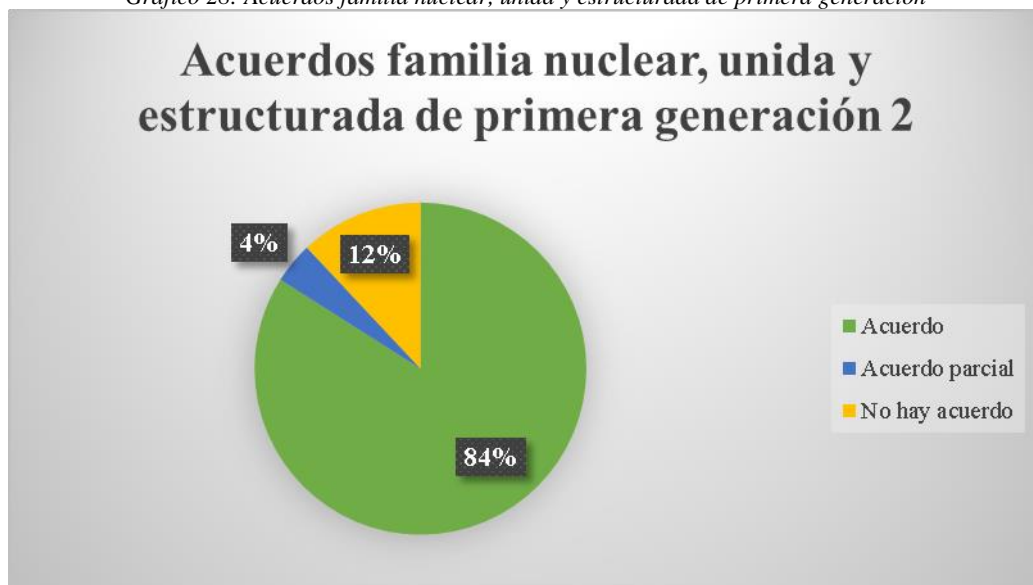
Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación (E2)

Tabla 24: Acuerdos familia nuclear, unida y estructurada de primera generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	42	84	84
Acuerdo parcial	2	4	88
No hay acuerdo	6	12	100
TOTAL	50	100	

Fuente: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 28: Acuerdos familia nuclear, unida y estructurada de primera generación



Fuente: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según el gráfico la E2 de la investigación realizada se puede determinar que de un total de 50 literales que representan al 100% de los literales planteados para la elaboración del protocolo familiar el 84% que representa a 42 literales los miembros de la familia empresaria han llegado a un acuerdo, mientras que un 4% que representa a 2 literales han logrado un acuerdo parcial y finalmente un 12% que representa a 6 literales no han llegado a un acuerdo.

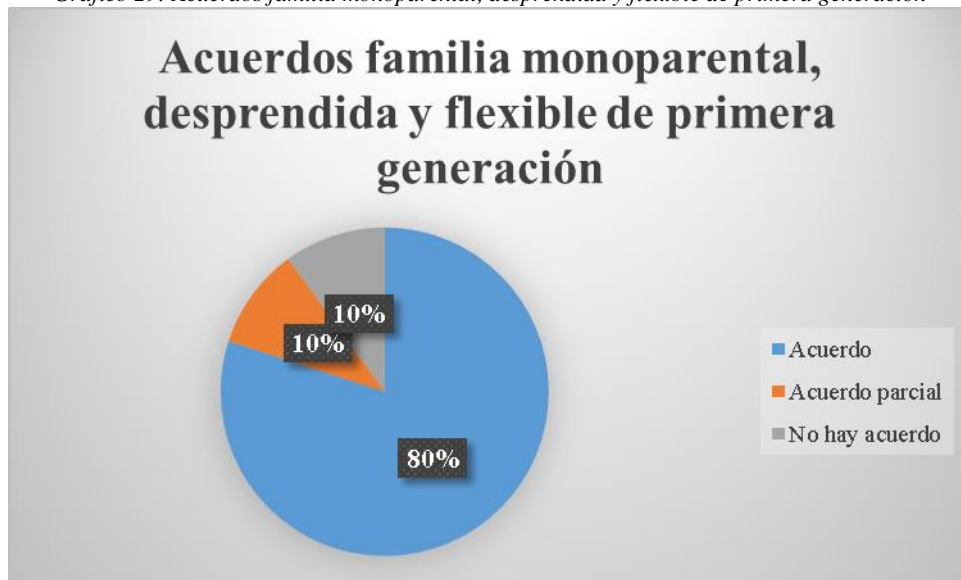
Empresa 3: Familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación (E3)

Tabla 25: Acuerdos familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	40	80	80
Acuerdo parcial	5	10	90
No hay acuerdo	5	10	100
TOTAL	50	100	

Fuente: Empresa familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Gráfico 29: Acuerdos familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación



Fuente: Familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación
Elaborado por: Tatiana Moyolema

Análisis e interpretación:

Según el gráfico la E3 de la investigación realizada se puede determinar que de un total de 50 literales que representan al 100% de los literales planteados para la elaboración del protocolo familiar el 80% que representa a 40 literales los miembros de la familia empresaria han llegado a un acuerdo, mientras que un 10% que representa a 5 literales han logrado un acuerdo parcial y finalmente un 10% que representa a 5 literales no han llegado a un acuerdo.

A continuación, se da a conocer como se llevó a cabo las reuniones con las empresas participantes y cuál fue el porcentaje alcanzado en cuanto a los acuerdos llegados

Tabla 26: Resumen reuniones

REUNIONES				
Fecha	Hora inicio	Hora finalización	Duración (horas)	Cantidad Asistentes
La familia extendida, unida y flexible de primera generación				
30 mayo 2019	15h00	17h00	2	5
6 junio 2019	15h00	17h00	2	5
13 junio 2019	15h00	17h00	2	3
TOTAL ACUERDOS: 62%				
La familia nuclear, unida y estructurada de primera generación				
5 junio 2019	15h00	17h00	2	5
12 junio 2019	15h00	17h00	2	5
19 junio 2019	15h00	17h00	2	5
TOTAL ACUERDOS: 84%				
La familia monoparental, desprendida y flexible de primera generación				
22 junio 2019	16h00	19h00	2	4
24 junio 2019	12h00	14h00	2	3
2 julio 2019	13h00	15h00	2	3
TOTAL ACUERDOS: 80%				

*Fuente: Empresa participantes
Elaborado por: Tatiana Moyolema*

Acuerdos llegados en el protocolo

Para la elaboración del protocolo familiar **Poblet, (2015)** sugiere que para el desarrollo del protocolo familiar se debe obtener información de la empresa con 6 puntos importantes, a continuación se presentan los resultados :

1.- Definición del Objeto del protocolo familiar

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

El fundador desea que las futuras generaciones continúen con la empresa familiar, así como también los firmantes lo desean de la misma forma

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Los fundadores desean que sus hijas continúen con la empresa familiar y mediante el protocolo familiar esperan lograr:

- Promover la profesionalización de la empresa
- Orientar al crecimiento de la empresa
- Garantizar la sucesión.

De la misma manera la generación sucesiva así lo desea.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Manifiestan los fundadores que desean que la empresa continúe a la posteridad, así como también los firmantes lo desean del mismo modo.

2.- Definir términos de especial relevancia

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Se obtuvo información de la empresa, pero por motivos de confidencialidad no se da a conocer la el literal a, b y d.

Se pudo apreciar que existe una primera generación una sola rama consanguínea.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Se obtuvo información de la empresa, pero por motivos de confidencialidad no se da a conocer la el literal a, b y d.

Se pudo identificar que se trata de una sola rama familiar padres e hijas.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Se obtuvo información de la empresa, pero por motivos de confidencialidad no se da a conocer la el literal a, b y d.

Existe dos ramas familiares de primera generación.

3.- Tratar aspectos referentes a la historia y valores empresariales y familiares

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

La empresa fue fundada en 1975, empezaron con 60 trabajadores y fabricaban calzado de hombre. En 2001 comenzaron a fabricar botas y botines de mujer, creando colecciones cada dos meses

Empezaron a vender a costa rica cada año desde el 2014. Vende desde el 2017 a Estados unidos tres veces al año

En 2019 la empresa cuenta con 13 colaboradores y se continúa vendiendo a nivel nacional e internacional ya que han ganado prestigio en el mercado.

Valores corporativos

- Organización
- Orden
- Responsabilidad

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La empresa fue fundada por el en 1993, empezaron con dos trabajadores para la fabricación de calzado industrial

En el 2005 adquieren maquinaria para la elaboración del calzado, adquirida de España con una inversión de 60000 dólares que fue la inversión inicial

En el año 2017 abrieron una sucursal en la ciudad de Ambato

A finales del 2018 apertura una sucursal en la ciudad de Quito

Valores corporativos

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Continuidad
- Disciplina

Valores familiares

- Respeto
- Honradez
- Unión

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

El fundador tras regresar de un viaje a otra ciudad llevo la idea, forma y la preparación de lo que son las capacitaciones y en el momento de decidió empezar con este proyecto las capacitaciones motivacionales eran el boom ya que no existía en el país.

Empezó a dictar conferencias a nivel nacional y a la vez ofertando este tipo de capacitaciones.

El fundador junto con su equipo de trabajo pensó la manera de llegar a los colegios con un test de personalidad a finales del año de 1992 inicios de 1993 tuvieron una gran acogida por parte de los padres de familia ya que permitieron conocer el estado emocional de sus hijos.

Un personaje importante fue quien le ayudo a perfilar el proyecto el cual les tomo noches enteras para su elaboración.

De esta manera fueron creciendo hasta que se dio la oportunidad el 27 de Julio de 1997 de crear el instituto tecnológico y empezaron con la carrera de contabilidad y finanzas y la carrera de gestión con 12 estudiantes

Ofrecieron sus servicios a distancia y presencial.

Valores familiares

- Trabajo
- Honradez
- Lealtad
- Respeto

5.- Patrimonio de la familia empresaria

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

En las reuniones no se facilitó la información del patrimonio por parte de los miembros de la familia empresaria

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

El patrimonio familiar de la familia es tres lotes de terrenos

- Lote de 350 metros en la ciudad de Ambato
- Lote de 750 metros en la parroquia Pishilata
- Lote de 750 metros en la parroquia Pishilata

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

El patrimonio de la familia empresaria es:

Dos viviendas en la Universidad Católica

Lotes de terreno en Alobamba

- Terreno 23000 metros
- Terreno 31150 metros
- Terreno de 5000 metros

Un vehículo kia de 2010

4.- Patrimonio empresa familiar

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

El fundador es el único dueño del patrimonio de la empresa familiar

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

El fundador es el único dueño del patrimonio de la empresa familia. Tiene una infraestructura en de 350 metros de construcción, maquinaria, un vehículo del 2016.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

El patrimonio de la empresa familiar en sí es la infraestructura, equipos de cómputo y muebles y enseres de la sociedad Siendo el fundador es el único dueño del patrimonio de la empresa familiar

6.- Firmas

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Todos los miembros partícipes del protocolo se comprometen y se obliga al cumplimiento de lo que queda plasmado en el protocolo familiar y los acuerdos que han llegado como empresa

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Todos los miembros partícipes del protocolo se comprometen y se obliga al cumplimiento de lo que queda plasmado en el protocolo familiar y los acuerdos que han llegado como empresa.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Todos los miembros de la Familia de ramas se comprometen en la elaboración y cumplimiento del protocolo familiar. Con todos los acuerdos manifiestos con el propósito Crecimiento del negocio, Proceso de sucesión, Formación de la siguiente generación de la empresa familiar

De igual forma las cláusulas que son propuestas por el autor se da a conocer a continuación:

- **Cláusula I.- Ámbito personal**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Los firmantes son todos los miembros que se encuentran en el inicio de la reunión es decir el fundador y las cuatro personas a las que se le considera parte de la familia

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Las personas firmantes son los partícipes de la elaboración del protocolo, es decir los cinco miembros de la familia empresaria. La familia no considera ceder acciones a los empleados, ni personas externas a la familia.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Quienes elaboran y firman el protocolo son los 4 miembros de la familia, y los otros dos miembros no están en capacidad de participar por ser menores de edad. Siempre será la institución familiar así que no está previsto ceder acciones a terceros

- **Cláusula II.- Ámbito Objetivo**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Se constituye como una persona natural, no obligada a llevar contabilidad.

En la empresa familiar existen dos relaciones legales: patrono y representante legal de hijos.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Se constituye como una persona natural, obligada a llevar contabilidad

Existe una relación jurídica de cónyuges, con la hija menor mantienen la relación de representante legal y con las dos hijas mayores de edad una relación filial

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Se constituye como una sociedad anónima, obligada a llevar contabilidad

Tienen una relación jurídica de socios y familiaridad consanguínea de primer grado

- **Cláusula III. Ámbito temporal**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

La fecha de entrada en vigor del protocolo familiar será en marzo del 2020

La duración del protocolo familiar será indefinida y la revisión del protocolo se realizará cada año.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La fecha de entrada en vigor del protocolo familiar será el 1 de septiembre del 2019

La revisión será cada 6 años y la duración del protocolo familiar será ilimitada.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

La fecha de entrada en vigor del protocolo familiar será el 1 de septiembre del 2019

La duración del protocolo será indefinida, y se revisará cada diez años.

Decadencia: cuando no quieran continuar con la institución familiar

Extinción: cuando las autoridades superiores cierren por mal manejo de la empresa.

- **Cláusula IV.- Prohibición de disolución de la sociedad**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

El fundador no quiere que se deshaga la empresa familiar por lo que tiene pendiente en tomar la decisión de las herramientas:

- Sucesión indivisa
- Testamento
- Fidecomiso

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

El fundador desea que la empresa no se divida, por lo que se le recomienda:

- Sucesión indivisa
- Testamento.
- Fidecomiso.

Y así evitar que se dé la disolución la sociedad.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Se anula para la siguiente generación, aun con el deseo por parte de los fundadores que la siguiente generación continúen con institución familiar.

- **Cláusula V.- Diseño corporativo de la empresa**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

La estructura jurídica de la empresa es persona natural no obligada a llevar contabilidad.

Para la organización de la empresa familiar se creará un Gobierno Corporativo de Reunión familiar.

Los requisitos que deben cumplir los miembros de la familia para formar parte del gobierno son: Goce de confianza.

Los requisitos para que miembros externos a la familia pueda formar parte del gobierno son:

- Al menos un año trabajando en la empresa familiar
- Realizar una evaluación formal

Condición a cumplir para que los empleados puedan ser socio: Tener 20 años trabajando en la empresa

Condición a cumplir para ser socio los miembros de la familia: 15 años trabajando en la empresa

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La estructura jurídica de la empresa es persona natural, obligada a llevar contabilidad

Para la organización de la empresa el órgano de gobierno corporativo será de reunión familiar

El requisito que deben cumplir los miembros de la familia para formar parte del gobierno es: Ser hijos de la familia fundadora, solo se reconoce vástagos a partir del matrimonio de la familia

Condiciones para que los miembros de la familia puedan ser socios.

- Pueden ser socios o accionistas cuando la empresa se constituya de forma legal y cuando el fundador realice la sucesión
- Que tengan título de tercer nivel.
- Cuando aporten económicamente: Por un aporte equivalente al 15% de la valoración total de la empresa los herederos puedan acceder a ser partícipes del

equivalente al cinco por ciento de las acciones del total valorado de la empresa, sometidos a un plan de crecimiento en función de su rendimiento como empleado de la empresa y del tiempo de servicio transcurrido hasta alcanzar la propiedad del 15% de las acciones en un periodo de 10 años.

Se dejará de ser una empresa familiar cuando durante tres años consecutivos la reunión familiar no consiga llegar a acuerdos y exista un inversionista externo entonces se optará por disolver la empresa familiar.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

La estructura jurídica es de sociedad anónima.

Para la organización de la empresa el órgano de gobierno corporativo será de reunión familiar.

Los requisitos que deben cumplir los miembros de la familia para formar parte del gobierno son:

- Tener un título de tercer nivel.
- Pueden ser parte desde los 11 años como observador.
- Con capacidad de participar de 18 años.
- Con capacidad de voto a los 22 años.

La condición para llegar a ser socios en la primera generación se constituye en participar activamente en el proceso de sucesión.

Supuesto para dejar de ser una empresa familiar: La falta de voluntad por parte de la siguiente generación para hacerse cargo del instituto.

- **Cláusula VI. - Política de personal y formación**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Los requisitos para que la familia pueda incorporarse son:

- título universitario.
- experiencia de 1 año.

Pueden laborar en la empresa familiar los hijos de las siguientes generaciones y sus esposas, ningún otro miembro de la familia.

Todos los miembros de la familia y firmantes pueden tener acceso a la información de la empresa familiar, pero queda prohibida la divulgación de procesos.

Deberes éticos: Honradez, lealtad, trabajo.

Criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico y experiencia.

Operativo:

- Título: bachiller
- Experiencia 2 años

Nivel medio:

- Título: Tecnólogo
- Experiencia: 4 años

Nivel Directivo:

- Título: Tercer nivel o licenciatura
- Experiencia: 6 años

Para la contratación de personal deben cumplir con la experiencia y títulos mínimos registrados en este protocolo y rigiéndose al proceso de contratación con el que cuenta la empresa.

Para el término del vínculo laboral un factor importante es la desconfianza y bajo rendimiento

Los miembros de la familia pueden jubilarse a los 63 años.

Los miembros de la familia que deseen separarse deberán vender sus acciones a los miembros de la familia empresarial, así como también los socios ajenos a la familia

Se excluirá a los socios de la empresa familiar al haber desconfianza, y cuando sea concurrente el bajo desempeño.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Los requisitos y condiciones para incorporarse son:

- Los conyugues de los futuros herederos tendrán las mismas restricciones a la empresa que el público en general excepto quienes habiendo cumplido todos los requisitos se hayan incorporado como trabajadores de la empresa.
- El acceso a las instalaciones queda restringido para uso de terceros y socios que no trabajen en la empresa. Podrán acceder con invitación a las instalaciones de la empresa. Los conyugues de los socios que laboren en la empresa podrán ingresar a las instalaciones cuando ellos requieran.

La información privilegiada a la que tienen acceso los socios es de uso exclusivo de los accionistas excluyendo de cualquier uso posible a su conyugue.

Los deberes éticos en cuento a información de la empresa: Lo que pasa aquí se queda aquí.

Se comprometen a guardar el secreto familiar comprendido la información comercial e industrial de la empresa.

Los criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico que los miembros quieran incorporarse son:

Operativo:

- Título: Bachiller.
- Experiencia: No requiere

Supervisor:

- Título: Bachiller
- Experiencia: 2 años

Ejecutivo:

- Título: Tercer nivel
- Experiencia profesional: 3 años en cargos similares al ocupar
- La experiencia debe tener fuera de la empresa familiar

Directivo:

- Áreas: producción, comercial, administrativo
- Título: Tercer Nivel

- Experiencia: 5 años
- Para que un tercero sea gerente debe venir con una maestría

Para la contratación de personal se debe tomar en cuenta:

- Nivel de formación
- Experiencia
- Presentase como candidatos a Talento Humano con el conocimiento del familiar miembro de la familia empresaria más cercano.

La contratación se efectuará conforme a los requerimientos de la empresa, no se inventarán puesto para satisfacer necesidades laborales de los familiares

Se aplicará el mismo sistema de evaluación de desempeño a la familia empresaria que al resto de empleados

Termino de vínculo laboral:

- Tiene que avisar a los miembros de la familia antes de poner la renuncia.
- La renuncia voluntaria consentida, puede volver a trabajar en la empresa familiar
- Un despido consentido puede volver a trabajar en la empresa y un despido forzoso ya no puede trabajar en la empresa.

La jubilación de los miembros de la familia se realizará a los 55 años

Los cargos no pueden ser hereditarios se ganan por la capacidad de los miembros de la familia

Para que los socios puedan separarse deberán:

- Por lo menos con un año de anticipación dar a conocer sus deseos de desvinculación, y en caso de no tener la liquidez necesaria se dé un año más para que puedan ser compradas las acciones.
- Las acciones deben ser vendidas entre los miembros de la familia.
- La separación de los socios será en los términos de una compañía limitada

Se excluirá a un socio cuando:

- No busque el bien común de la empresa

- Demostrando acciones egoístas que perjudican los intereses de la empresa.
- Por no respetar los acuerdos del protocolo.
- Por divulgar los secretos comerciales e industriales de la empresa es decir por faltar a la ética a la empresa
- Por intento de asesinato a otro miembro de la empresa.
- Por falta de palabra, de obra y de acción a otro miembro de la familia.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Los requisitos y condiciones para incorporarse son:

- Título: Tercer nivel
- Experiencia: No requiere
- Trabajo mínimo de 5 años en el instituto

Condiciones de acceso a las instalaciones: Pueden ingresar los miembros reconocidos como miembros de la mesa y los que se reconozca en su futuro.

Criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico que los miembros quieran incorporarse son:

Administrativo

- Título: Tercer nivel
- Experiencia: no hace falta

Coordinadores académicos

- Título: Cuarto nivel
- Experiencia: 3 años

Rector-Vicerrector

- Experiencia 5 años

Para la contratación de personal deben cumplir con la experiencia y títulos mínimos registrados en este protocolo y rigiéndose al proceso de contratación mínimo al que debe regirse el instituto exigido por la ley para la contratación del personal familiar

Para el ascenso de los miembros de la familia se deberá cumplir el mínimo exigido por la ley en el plan de carrera.

Cuando termine la relación laboral se le dará el mismo trato a los miembros de la familia que al personal externo.

En la separación de bienes, para precautelar la empresa familiar se debe comunicar adecuadamente

Los motivos para excluir a los socios de la empresa: El incumplimiento de los reglamentos y estatutos de la empresa.

- **Cláusula VII.- Derechos económicos y de la propiedad**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Las políticas económicas de la empresa familiar:

- Se puede endeudar con un 30% de liquidez de la empresa
- Caja chica de 500 dólares, se recomienda que se establezcan norma de caja chica
- Para realizar una compra a partir de 500 dólares necesita la aprobación del fundador

Tienen derecho a la información todos los miembros que firman el protocolo

Herencia por fallecimiento: Dejará manifiesto que los miembros de la familia que se hayan sometido al protocolo recibirá un reparto correspondiente al 80% de la empresa, miembros de la familia que no se hay sometido a este protocolo 10% de esta empresa. Para la venta de acciones puede realizarse cinco años después de haberlas adquirido, la venta de las acciones puede ser vendidas a miembros de la familia como a externos.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La información comercial, contable y de procesos tienen derechos a la información todos los socios de la empresa.

La remuneración será igual al resto de empleados.

La familia empresarial se compromete a reinvertir el 100% de los dividendos hasta pagar el total de las deudas generadas por el total de esos conceptos: construir el galpón

y comprar la maquinaria. A partir de ese punto solo se repartirán los dividendos todo lo que ganen por arriba del 10%.

Al fallecer el fundador las acciones serán repartidas en partes iguales para sus hijas siempre y cuando deseen continuar con la empresa, en caso que no quieran continuar se verán en la obligación de ceder sus acciones a sus hermanas sin pago alguno de las acciones.

Cuando un miembro de la familia quiera vender sus acciones se dará prioridad a la familia para la compra antes de comunicarse a terceros.

Para la venta de las acciones deben esperar mínimo 5 años para la venta.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Tienen derecho a la información los miembros que estén reconocidos por la mesa y pueden acceder a ellos unas dos veces al año.

Se aplicará el mismo criterio de remuneración a los miembros de la familia que al personal externo. Se regirán a lo que la ley establece.

En la institución no se genera utilidad, y en caso de haber utilidades se reinvierte en la institución.

Cuando un miembro de la familia quiera vender sus acciones se dará prioridad a la familia para la compra antes de comunicarse a terceros.

Para la venta de las acciones deben esperar mínimo 5 años para la venta.

- **Cláusula VIII.- Instrumentos jurídicos**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Obligaré a los miembros de su familia a que exista capitulaciones matrimoniales y se comprometen a dar conocimiento adecuadamente a las siguientes generaciones.

A partir de la vigencia del protocolo se empezará a elaborar la política testamentaria y su revisión se realizará cada cinco años,

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

No está prohibido que se realice capitulaciones matrimoniales y es la más recomendada, pero la familia asumimos el riesgo y queremos promover la filosofía de que ya no son dos sino solo uno.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Se realizará un testamento público entre los miembros de la familia y se actualizará el testamento cada cinco años.

- **Cláusula IX.- Sucesión del fundador**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

La edad de jubilación para la sucesión será a los 63 años

Los procedimientos para la sucesión:

- Elaborar un plan con 1 año de anticipación a la sucesión
- Clausula especial para la sucesión del fundador y el ingreso del hijo con solo 4 años de experiencia de la primera generación.

Criterios de sucesión:

- Instrucción universitaria
- Que sea un empleado miembro de la familia empresarial
- Tenga la voluntad y cumpla los requisitos
- En caso de no cumplir con los requisitos anteriores se contrate a un tercero que sea de confianza y cumpla los requisitos

Cargos honoríficos: Presidente honorifico cuya función es la asesoría de la empresa

Los gastos e impuestos de sucesión se compromete la empresa en cubrir los gastos necesarios.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La edad de jubilación para la sucesión será a los 65 años

Los procedimientos para la sucesión:

- Cuando falte dos años el fundador va a ser la guía para la inducción de la siguiente generación.
- En el inicio de los dos años se harán las consultas y trámites necesarios en los ámbitos legales, correspondientes para proceder a la sucesión conforme a la voluntad de los fundadores.

Criterios de sucesión:

- Que sea un miembro querido por el grupo
- Sea reconocido por su aporte a la empresa
- Reconocido por su alto desempeño
- Su capacidad de llegar a consensos
- Por su ecuanimidad y carácter firme al momento de cuidar los intereses de la familia.
- Sea miembro reconocido de la reunión familiar y trabaje en la empresa familiar mínimo 5 años
- Entregarse por la familia

Se creará el cargo honorífico de presidente honorario hasta el último día de vida, y su función será ser el asesor y guía para la toma de decisiones.

La empresa se compromete en cubrir los gastos necesarios para llevar a cabo la sucesión.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

La edad de jubilación para la sucesión será a los 65 años

Los procedimientos para la sucesión:

- Inicia con 5 años antes de la jubilación
- El plan de sucesión se desarrollará con un año de anticipación.

Criterios de selección

- La persona más idónea para el puesto.
- Que tenga gusto de trabajar, -Acepte el reto de seguir con la empresa.
- Formación de tercer nivel.

Se creará el cargo honorífico de asesor.

Los gastos de sucesión serán costeados por los sucesores, si se manifiesta que es un monto muy alto a pagar por la sucesión la empresa cubrirá un porcentaje de los gastos.

- **Cláusula X.- Penal**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

El incumplimiento a los acuerdos llegado en el presente protocolo provocase la desvinculación de la empresa familiar

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

La promesa de sujeción al presente protocolo permite a los miembros de la familia unirse a los esfuerzos de la empresa familiar según la ruta trazada por nuestros procedimientos aquí estipulados y cumpliendo cabalmente cada uno de los requisitos. La inobservancia y el incumplimiento a los acuerdos llegado en el presente protocolo provocaran la suspensión de los miembros de la familia infractor de las dinámicas de la familia empresaria, sin excluirlo bajo ningún concepto de las dinámicas ajenas a la empresa propias de la familia.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

No se llegó a un acuerdo entre los miembros de la familia.

• **Cláusula XI.- Orden**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Consideran importante dentro del núcleo familiar y de la empresa para que exista continuidad por décadas.

Para mantener como una herramienta útil este protocolo se efectuarán revisión periódica de su aplicabilidad jurídica, promoviendo se efectúen las modificaciones y enmiendas necesarias del modo más inmediato posible en cuanto se detecte un cambio en la legislación nacional que afecte al cumplimiento de este protocolo

De ser necesario la modificación o adición de cláusulas cualquier miembro de pleno derecho de la familia empresaria deberá convocar a una reunión ordinaria o extraordinaria anunciando en el orden del día la necesidad de mocionar un cambio o una adición a las cláusulas del protocolo. Al celebrarse tal reunión debe aclararse las motivaciones de cambiar el protocolo y de existir concesos, se determinará un estudio técnico que involucre al personal especializado y a todos los miembros de la familia reunida.

Los textos tentativos serán sometidos a votación para su aceptación en la siguiente reunión ordinaria de la reunión familiar.

Multas o expulsión de la empresa familiar: Que se congele la votación para la próxima votación de no asistir a las reuniones.

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Es importante para la empresa familiar ya que será de mucha ayuda para el futuro de la empresa y como socios y familia lucharan por el bienestar empresarial y familiar.

Esforzarse y mantener la unión familiar sea las circunstancias que sean, habiendo comprensión y amor en la familia y para ello debemos cumplir el protocolo que se ha registrado.

Fortalecer los lazos familiares para poder tener frutos de la empresa familiar.

Ayudará a la unión de la familia y se respetará todo lo que se registrado ha sido un acuerdo entre todos los miembros de la familia.

Los miembros de la empresa familiar se comprometen a estar siempre vigilantes a identificar todos los cambios en la legislación que a la empresa afecte y diligentemente tratar en la reunión familiar dichos temas, verificar el impacto que tales cambios puedan tener en la empresa y tomar las medidas necesarias para minimizar los prejuicios y maximizar los beneficios que los cambios legales puedan causarle a la empresa .

Mecanismos para la modificación o adición de cláusulas:

- Convocar una reunión ordinaria, en el orden del día dar a conocer la modificación de la clausula
- En la reunión ordinaria de sebe proponer el estudio del cambio requerido, sustentando las causas que lo motivan.
- La discusión se celebrará en esa reunión y en la siguiente sesión ordinaria
- La resolución de aceptar o negar la modificación se tomará en la subsiguiente reunión ordinaria.
- Se debe convocar con dos semanas de anticipación
- Reuniones cada dos veces al año, una reunión al inicio del año fiscal y otra en junio de como la evaluación y tomar medidas correctivas
- A la siguiente reunión todos deben expresar sus conclusiones y dar por sentada la decisión tomada respecto a la modificación del protocolo.

Sistemas de resolución de conflictos.

- En primera instancia que se atienda someterse a una terapia para familias empresarias y psicológico individualmente.
- De no ser suficiente acúdase a una persona de confianza que funja como un árbitro de buena fe. De no ser suficiente de una arbitro de buena fe acúdase al Centro de mediación y Arbitraje como por ejemplo la cámara de comercio de Ambato y la universidad Católica del Ecuador.
- Juzgados de la República del Ecuador.

El miembro de la familia que incumpla con el protocolo familiar.

- Se prohibirá trabajar en la empresa familiar.
- Obligará a la venta de las acciones si sigue generando problemas a pesar de prohibirle trabajar en la empresa.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

En el documento se encuentran los ideales que se debe cumplir con la parte más fundamental que es la honestidad y la lealtad a una versión dada libremente por lo que es de suma importancia.

A quienes no cumplan la parte legal serán quienes dictaminen sus errores al no acatar lo establecido en este documento.

Se compromete a estar siempre pendiente de los cambios de la jurisdicción nacional que comprometan la continuidad de la empresa en el incumplimiento de este protocolo y ante cualquier cambio en la jurisdicción nacional que llegase a afectar potencialmente los intereses de la familia empresaria se comuniquen a los miembros de la reunión familiar para que en reunión ordinaria o extraordinaria se prevén las contingencias necesarias para precautelar los intereses de la familia.

Los mecanismos para la modificación o adición de cláusulas

- En la primera sesión ordinaria se da a conocer la modificación en el orden del día.
- En la segunda reunión se tomará la decisión de la modificación.
- Para las reuniones se deberá notificar con 15 días de anticipación

Sistemas de resolución de conflictos.

- Se recomienda en primera instancia determinar un juez de buena fe.

- De no ser suficiente de una arbitro de buena fe acúdase al Centro de mediación y Arbitraje como por ejemplo la cámara de comercio de Ambato y la universidad católica
- Juzgados de la República del Ecuador

Sanciones por incumplimiento

Si un miembro de la familia no cumple el protocolo siendo colaborador de la institución se lo apartaría de la empresa. No se lo excomulga de la mesa.

Si aún sigue dando problemas se lo apartara d la mesa, pero no de la propiedad, dándole la oportunidad de que sea un accionista pasivo sin participar de la gerencia o la dirección

Si genera problemas a la gerencia o la dirección se le obligara a vender sus acciones.

- **Cláusula Gratitude**

Empresa 1: Familia extendida, unida y flexible de primera generación.

Un agradecimiento a todos los familiares que dimos inicio a este protocolo para que en el futuro las descendencias lo cumplan a cabalidad y junto con las primeras personas dar el ejemplo a las futuras generaciones

Empresa 2: Familia nuclear, unida y estructurada de primera generación.

Agradecer a los fundadores por tener la iniciativa de crear una empresa familiar y ser la guía para mejorar cada vez, también a gradecer todo el esfuerzo realizado para ofrecernos un mejor estilo de vida y a la vez inculcarnos a esforzarnos por lo que queremos lograr

Los fundadores agradecen que la siguiente generación que quiere continuar con la empresa familiar y así las siguientes generaciones puedan vivir de lo que un día con mucho esfuerzo pudieron lograr.

Empresa 3: Familia monoparental desprendida y flexible de primera generación.

Espero que estos mismos valores, arte y habilidades que he logrado transmitir sepan conservar porque el arte tiene que ver con la ciencia y la habilidad tienen que ver con la parte genética que espera que sea conservada.

Ficha de observación estructura familiar

Los vínculos familiares de la empresa 1 son de carácter sanguíneo y afectivo, existe una relación legal patronal, la rama familiar es de primera generación y existen 5 miembros reconocidos como familia por lo que se le considera a la familia como extendida ya que cumple con la característica de estar formada por más de dos núcleos familiares.

Los vínculos familiares de la empresa 2 son de carácter sanguíneo, la rama familiar es de primera generación y existen 5 miembros en la familia por lo que se le considera a la familia como nuclear ya que cumple con la característica de estar formada por una unidad nuclear y está compuesta por esposo, esposa e hijos

Los vínculos familiares de la empresa 3 son de carácter sanguíneo, existe una relación legal societaria, tienen dos ramas familiares de primera generación está formada por 4 miembros de una rama familiar y por la otra rama familiar está formada por 2 miembros por lo que se le considera a la familia como monoparental ya que cumple con la característica de que los padres están separados.

Ficha de observación comportamiento empresas familiares

Después de haber realizado la observación en cuanto al comportamiento de las empresas familiares se le puede denominar a la familia extendida, de cohesión y adaptabilidad unida y flexible de primera generación como una empresa familiar ingenua debido a que existe confianza en externos y en la familia, no cuentan con una dirección estratégica adecuada, no actualizan estrategias, existe una confianza positiva pero una dirección negativa y un deficiente desempeño económico.

A la familia nuclear, unida y estructurada de primera generación se la puede denominar como una empresa familiar crítica puesto que no existe una dirección estratégica, se puede observar una escasa confianza familiar y externa, tienen un desempeño económico negativo y de aprecia una insuficiente unidad y compromiso con la empresa.

El comportamiento de la familia monoparental desprendida y flexible de primera generación, se le puede considerar como una empresa ideal, porque pueden llevar a cabo un protocolo familiar, existe confianza externa y familiar, también cuentan con una dirección estratégica y el desempeño familiar y económico es eficiente.

Datos de las empresas

Empresa 1

- **Tipo de familia:** Extendida
- **Cohesión y adaptabilidad:** Unida-Flexible
- **Generación:** Primera generación
- **Constitución de la empresa:** Persona Natural
- **Tipo de contribuyente:** No obligado a llevar contabilidad
- **Número de empleados:** 11

Empresa 2

- **Tipo de familia:** Nuclear
- **Cohesión y adaptabilidad:** Unida - estructurada
- **Generación:** Primera generación
- **Constitución de la empresa:** Persona natural
- **Tipo de contribuyente:** Obligado a llevar contabilidad
- **Número de empleados:** 15

Empresa 3

- **Tipo de familia:** Monoparental
- **Cohesión y adaptabilidad:** Desprendida - flexible
- **Generación:** Primera generación
- **Constitución de la empresa:** Sociedad Anónima
- **Tipo de contribuyente:** Obligado a llevar contabilidad
- **Número de empleados:** 32

Propuesta de mecanismos para la elaboración del Protocolo Familiar

Para la elaboración de un Protocolo familiar se podría presumir que solo se requiere tener conocimiento de las cláusulas que lo intervienen, sin embargo, al poner en practica la elaboración del protocolo familiar, en las tres empresas familiares de la provincia de Tungurahua, se pudo evidenciar que para la aplicación de este documento se requiere de varios mecanismos ya que todas las familias son diferentes, y al aplicarlos nos permiten conocer un poco más sobre ellas.

Al reunir a los miembros de la familias de las empresas participantes, para la presentación sobre el protocolo familiar y lo que se va a desarrollar; a simple vista se podría deducir que son familias perfectas y que será fácil llevar a cabo, pero la realidad es otra, a medida que avanzan las reuniones se puede evidenciar, conflictos familiares, diferencias de metas y pensamientos, desconocimiento acerca de conceptos de varios términos que intervienen en el Protocolo Familiar, por lo que a continuación se propone los mecanismos y el orden en el que deben ser utilizados al momento de la elaboración, los mismos que ya fueron expuestos y detallados en el capítulo II y III de la presente investigación.

Para dar inicio a las reuniones es importante definir qué quieren lograr como familia.

- 1.- Crecimiento del negocio,
- 2.- Proceso de sucesión,
- 3.- Formación de la siguiente generación,
- 4.- Protocolos familiares,
- 5.- o Establecer órganos de gobierno

Es importante conocer ya que eso nos permitirá centrarnos en los objetivos que quieren lograr.

Una vez realizado esto se debe dar a conocer a toda la familia que es un protocolo familiar y que aspectos intervienen dentro del mismo, para que tengan una idea general de los que se va a tratar en las siguientes reuniones. A la vez se debe aprovechar esta reunión para llenar la Ficha de aproximación (anexo 1) y para realizar

la encuesta de Cohesión y Adaptabilidad (anexo 2). Con los resultados que nos faciliten estos dos instrumentos o mecanismos, podremos conocer más acerca de la empresa y familia.

A continuación, es necesario establecer las fechas de las reuniones con todos los miembros de la familia, ya que es necesario hacerles llegar el Orden del día de cada reunión, con el tiempo oportuno, para que los miembros de la familia puedan revisarlos y se preparen para el día de la reunión.

Antes de llevarse a cabo la reunión uno debe haberse hecho llegar el Orden del día de la reunión I (anexo 4), junto con su respectiva Guía ejecutiva(anexo 7), es importante en esta reunión realizar la encuesta de las estrategias y prácticas de negocio familiar, también es necesario en esta reunión establecer quien será la persona que dirija la reunión, así como también la persona que realizará las actas; para la reunión dos de igual manera debe hacerse llegar el Orden del día (anexo 5) y su respectiva Guía ejecutiva(anexo 8), con esta reunión ya hemos conocido mucho más a la familia, y se puede llenar las Fichas de Observación de la estructura familiar(anexo 10) y la Ficha de Observación del comportamiento de las empresas familiares(anexo 11), puesto que hasta esta reunión no se han tocado las cláusulas que mayor conflicto puede darse dentro de la familia; para la reunión III ya sabremos cómo es la relación empresa familia, y podemos ser más delicados en tocar ciertos temas, sin herir la susceptibilidad de ningún miembro de la familia, por lo que también es indispensable y necesario hacerles llegar su respectivo Orden del día(anexo 6) y la Guía ejecutiva(anexo 9).

Es importante que en cada reunión se realice un acta, en donde se dé a conocer los acuerdos que han llegado y este documento debe ser firmado por todos los miembros que asistieron a la reunión, además es aconsejable que las reuniones sean grabadas para que quede evidencia de los acuerdos entre los miembros de la familia y así todo quede debidamente registrado.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El protocolo familiar es una herramienta que se utiliza para garantizar la trascendencia de las empresas de generación en generación, su implementación ayuda a que los miembros de la familia tengan una buena relación en cuanto a la empresa familiar ya que para su elaboración se toma en cuenta la opinión de cada miembro quedando así registrado la forma de hacer las cosas.

La investigación ha permitido tener conocimiento de que las empresas familiares desconocen que el protocolo familiar es una herramienta que ayuda a mantener armonía en las empresas familiares y que permiten que se mantengan en el mercado aun cuando continúen con ella las siguientes generaciones, ya que en la pregunta número 11 de la encuesta, el 82.4% de las Pymes encuestadas respondieron que no saben que es un protocolo familiar.

Para el desarrollo del protocolo familiar es necesario contar con varios mecanismos que facilite la implementación como las encuestas, entrevistas y fichas de observación, ya que es de suma importancia conocer cómo es la relación familiar, cuales son los ideales de los fundadores y sucesores, así como también conocer a que quieren llegar como familia empresaria.

Conforme a la experiencia registrada proveniente de las reuniones en las que se desarrolló el Protocolo Familiar en las tres empresas, se concluye que se puede aspirar a un 76% de acuerdos, mismo que se obtuvo al calcular el promedio de los resultados alcanzados por las tres empresas, al aplicarlos en tres reuniones.

Para que uno de estos instrumentos funcione, se debe tener cabal conocimiento de todos los fenómenos que intervienen en el protocolo familiar, así como también los fenómenos que afecten a la empresa, de esa forma se podrá evidenciar y medir lo que pasa en la actualidad para poder prevenir lo que pueda suceder en el futuro.

Se puede concluir que las pymes de la provincia de Tungurahua el 98.2% de las empresas son de primera generación ya que se encuentran manejadas por los

fundadores solos o por los fundadores acompañados de los hijos, como lo podemos apreciar en los resultados de la encuesta, pregunta 7.

4.2 Recomendaciones

Realizar la implementación de un protocolo familiar en las pymes de la provincia de Tungurahua, mismo que ayudará a adoptar una mejor gestión en las empresas y promover la continuidad de las empresas en sus próximas generaciones

Al momento de llevar a cabo la implementación de un protocolo familiar es recomendable aplicar mecanismos que aporten al desarrollo, así como también ayude a los miembros de la familia a concientizar sobre la situación actual de la empresa familiar.

Se recomienda que las instituciones educativas superiores den a conocer este tipo de herramientas a las pymes familiares de la provincia de Tungurahua ya que este tipo de empresas son el aporte principal para el desarrollo económico y social.

Se recomienda también que antes de iniciar las reuniones, la familia empresaria cuente con todos los documentos que respalden toda la información de la empresa y así poder registrar datos más precisos al momento de realizar el Protocolo familiar y a la vez alcanzar más acuerdos.

Los miembros de la familia deben estar familiarizados con los conceptos en los temas a tratar para que en las reuniones todos los miembros de la mesa puedan aportar con ideas y llegar acuerdos en cada cláusula, es por ello, que el orden del día debe hacerse llegar con el tiempo adecuado antes de las reuniones con su debida guía ejecutiva de conceptos

Se recomienda a las Pymes familiares empezar a aplicar en su gestión herramientas como el protocolo familiar para resolver conflictos familiares dentro de la empresa y así con el pasar del tiempo no desaparezcan en el mercado, ya que es una herramienta en la que se relacionan tres puntos importantes: empresa, propiedad, familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, Y. J., & García, N. Y. (2016). *Propuesta de protocolo familiar para la empresa Basurplast de Bogota*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Barrezueta, S. C. (2018). Empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Economicos*, 8.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGrawHill.
- Boritzer, E. (2016). *¿Que es la familia?* España: Bilineata.
- Camara de industrias de Guayaquil. (2018). Industrias empresas familiares. *Industrias especial de empresas familiares*, 9.
- Camps, J. L. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: CISSPRAXIS.
- Cardona, H. A., & Balvin, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Elseiver Doyma*, 7.
- Casanova, L. (2015). *Las multinacionales latinoamericanas ante la nueva realidad*. España: Moonbook S.L.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Corporacion Financiera Internacional. (2018). Manual IFC de Gobierno de empresas familiares. 58.
- Dominguez, I. g. (2012). *La empresa familiar. Su concepto y delimitación Jurídica*. España: Prasa.
- El comercio. (21 de Noviembre de 2017). 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares. *Redaccion de negocios*, pág. 1.
- Enrione, A. (2014). *Directorio y gobierno corporativo*. Chile: ESE Bussines School.
- Gomez, G. (2006). Tipologías de empresas familiares. *Dinero*.
- Gómez, J. A., & Garrido, F. J. (2011). Prácticas efectivas e innovadoras de crecimiento y actividad de negocios: creciendo en épocas de crisis y complejidad en los mercados. *Strategy y Managenent Business Review*, 8.
- Gómez, J., & Vargas, J. (2011). *Las mipymes familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*. Colombia: U.Externdo de Colombia.
- González, J. A. (2009). *El malestar en la familia*. España: Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Goyzueia Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y. *Perspectivas*, 87-132.

- Horsten, J. L. (2006). *Administración Básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Directorio de empresas y establecimientos*. Quito.
- Jiménez, M. (05 de Junio de 2018). Solo un 2% de empresas familiares en el país tienen plan de sucesión. *Economía*, pág. 1.
- Leach, P. (1999). *Empresa familiar*. España: Granica S.A.
- Lockward, A. (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida? *Ciencia y Sociedad*, 599-618.
- Martínez, G. V., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos de empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-89.
- Martínez, M. E. (2014). Protocolo familiar. *Family Business Institute de México*.
- Martínez, M. E., & Rodríguez, J. R. (2014). *Protocolo familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Estados Unidos: Palibrio.
- Miguel, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- Ministerio de industria, turismo y comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Graymo S.A.
- Muñoz, M. S. (2018). *Protocolo familiar :Administración y gestión, Asistencia a la dirección*. España: Paraninfo.
- Noruega, M. (2015). *Gestión de PYMES familiares*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. la empresa, su organización y funcionamiento. *Complutense de educación*, 13-35.
- Pérez, P. F. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. España: Moonbook S.L.
- Poblet, T. C. (2015). *el protocolo familiar: Mortis causa*. Madrid: Dykinson.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de empresas*. México: Limusa S.A.
- Rojas, W. O., & Urie, R. P. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Escuela de Administración de Negocios*, 88-109.
- Salazar, F. N. (2015). *Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca aplicado en pymes*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Sanchez, A., Bellver, A., & Sanchez, A. (2009). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. España: Deusto.

Santamaría, E. (23 de Julio de 2017). Empresas familiares en Ambato y Tungurahua. (A. News, Entrevistador)

Servicio Ecuatoriano de Normalizacion. (2016). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

Superintencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Ley de Compañías*. Ecuador: Lexisfinder.

Urban, J. M. (2018). *Psicoterapia individual, desde una perspectiva sistémica integradora*. España: Letrame.

Vasallo, H. M. (2015). La familia: una vision interdisciplinaria. *Scielo*.

Villegas, A. S. (20 de Agosto de 2018). Principales tipos de compañías en Ecuador. *Tipos de compañías permitidos en Ecuador*.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Aproximación para la implementación del protocolo familiar



ROXIMACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROTOCO

Nombre de la Empresa			
Tiempo de la empresa en el mercado		Número de emplead	
Tipo de contribuyente		Tipo de Constitución de la empresa:	
No obligada a llevar contabilidad		Persona natural	
Obligada a llevar contabilidad		Compania Ltda.	
Contribuyente especial		Sociedad Anonima	

Nombre del Fundador:			
Edad del fundador:			
Mayor título académico alcanzado por el fundador:			
Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Tercer Nivel <input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>
Tienen un protocolo Familiar		No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
Tien organizmos de gobierno familiar		No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
¿Considera a su empresa una empresa Familiar?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Desean mantener a su empresa como una empresa familiar?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Califique la intensidad de la transferencia de conocimientos empresariales en su familia empresaria

Baja intensidad	1	2	3	4	5	6	7	Alta Intensidad
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

¿Para usted cuál es su prioridad?	
Familia <input type="checkbox"/>	Empresa <input type="checkbox"/>
¿Su familia se ve afectada cuando la empresa experimenta problemas?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Su empresa se ve afectada cuando la familia tiene problemas?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿En su organización que relaciones tienen más peso?	
Familia <input type="checkbox"/>	Empresa <input type="checkbox"/>
¿En su organización, cuando hay conflicto, tiene prioridad?	
Familia <input type="checkbox"/>	Empresa <input type="checkbox"/>

Ve a la empresa familiar como una fuente de empleo para la familia?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Desearia que sus desendientes concerven la propieda de la empresa familiar

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Desearia que sus desendientes continuen con la gestión de la empresa familiar

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Anexo 2: Encuesta de cohesión y adaptabilidad



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DE COHESION Y ADAPTABILIDAD FAMILIAR

Objetivo: Identificar el funcionamiento familiar en Cohesión y Adaptabilidad de las empresas familiares.

Instrucciones: Marque con una X en el casillero que describa a su familia.

	SIEMPRE 5	CASI SIEMPRE 4	ALGUNAS VECES 3	CASI NUNCA 2	NUNCA 1
1. Los miembros de mi familia se dan apoyo entre si					
2. En mi familia se toman en cuenta las sugerencias de los hijos para resolver problemas					
3. Aceptamos los amigos de los otros miembros de familia					
4. Los hijos también opinan sobre su disciplina					
5. Nos gusta hacer cosas solo con nuestra familia					
6. Diferentes miembros de la familia pueden actuar como autoridad, según las circunstancias					
7. Los integrantes de mi familia se sienten más unidos entre sí que con la gente de afuera					
8. Mi familia cambia el modo de hacer las cosas					
9. A los miembros de mi familia les gusta pasar el tiempo libre juntos					
10. En mi casa, padres e hijos discuten juntos los castigos					
11. Los miembros de mi familia nos sentimos muy unidos unos a otros					
12. En mi familia los hijos también toman decisiones					
13. Cuando mi familia se reúne para hacer alguna actividad en común, todo el mundo está presente					
14. En mi familia las reglas suelen cambiar					
15. Podemos pensar fácilmente actividades para hacer juntos en familia					
16. Intercambiamos los quehaceres del hogar entre nosotros					
17. Los miembros de mi familia nos consultamos entre nosotros para tomar decisiones					
18. Es difícil identificar quien tiene la autoridad en nuestra familia					
19. La unión familiar es muy importante para nosotros					
20. En mi familia es difícil decir quien hace cada tarea doméstica.					

Anexo 3: Encuesta de las estrategias y prácticas del negocio familiar



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



**ENCUESTA DE LAS ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DEL
 NEGOCIO FAMILIAR**

Objetivo: Conocer las estrategias y prácticas del negocio familiar.

Instrucciones: Marque con una X la opción que más se ajuste a su empresa de las siguientes 7 practicas.

	OPCION 1		OPCION 2	
1	Los miembros de las familias tienen títulos universitarios avanzados de universidades prestigiosas.(generalmente experiencia empresarial externa)		Los miembros de la familia son los responsables de la toma de decisiones (sin experiencia externa)	
2	Los valores de la familia son educación, tecnología y meritocracia		Los valores de la familia son las conexiones y el networking	
3	Pocos miembros de la familia en los puestos de mayor nivel operativo		Los miembros de la familia son comunes en las principales dependencias del nivel operativo de las empresas.	
4	Equilibrio entre familia y empresa		La familia insiste en el control total de la empresa	
6	Ventajas competitivas basadas en las relaciones sociales , eficiencia, calidad, tecnología e innovación		Acciones que se mantienen estrechamente dentro de las familias de élite, no hay directores independientes.	
7	Cotiza en bolsas internacionales, directores independientes a bordo Exportaciones, IED común, IED en países con igualdad de desarrollo		La empresa está dirigida principalmente localmente / regionalmente	
8	Existe la meritocracia		La meritocracia es un concepto extraño	

Orden del día de la reunión I

Ubicación:

Fecha:

Hora:

Introducción:

Estamos aquí reunidos, los miembros parte de la empresa familiar, el Ing. Andrés López y Tatiana Moyolema para abordar el tema del Protocolo familiar que permitirá aportar con la continuidad de la empresa familiar.

Orden del día:

Definir el Objeto del protocolo familiar

Se expresa el deseo de la continuidad de la empresa por el fundador y posteriormente el de sus firmantes de transmitir la empresa familiar a las siguientes generaciones

Definir términos de especial relevancia

Determinar la denominación, domiciliación y Ruc

Identificar los miembros firmantes

Cuáles son las ramas familiares existentes en la empresa

Cuáles son las generaciones sucesivas y quienes pertenecen al resto del grupo familiar.

Tratar aspectos referentes a la historia y valores empresariales y familiares.

Origen de la fundación de la empresa. Como se inició.

Etapas de la empresa familiar, poniendo más énfasis en los logros relevantes que ha tenido la empresa para mantenerse en el mercado, hasta la actualidad

Valores a transmitir a las siguientes generaciones, valores que desean infundir en la filosofía y formas de hacer de la empresa.

La misión familiar, valores corporativos, la conducta empresarial y el compromiso social

Patrimonio familiar

Se dará a conocer como están repartidas las acciones o porcentajes de participaciones de los miembros de familia, así como también el porcentaje a terceros ajenos a la familia

Patrimonio de la empresa familiar

todos aquellos bienes y acciones que posee la empresa

Firmas

Orden del día de la reunión II

Ubicación:

Fecha:

Hora:

Introducción:

Estamos aquí reunidos, todos los miembros parte de la empresa familiar, el Ing. Andrés López y Tatiana Moyolema para abordar las primeras cláusulas que se debe desarrollar en el Protocolo familiar

Orden del día:

Ámbito personal

Identificar a las personas que van a firmar el protocolo familiar y que van a ser partícipes de su elaboración

Determinar el porcentaje de las acciones a ceder hacia terceros.

Ámbito Objetivo

Dar a conocer que en este punto se constituye la empresa o grupos de empresas que son propiedad de la familia,

Incluyen también aquellas relaciones jurídicas establecida entre los miembros de la familia empresaria.

Ámbito temporal

Establecer la fecha de entrada en vigor

Duración.

Condiciones de sus decadencia o extinción.

Prohibición de disolución de la sociedad

Impedimento de pérdida de los bienes que posee la empresa familiar al momento de repartición de herencias.

Diseño corporativo de la empresa

Identificar la estructura jurídica

Estructura y organización de la empresa. Establecer los órganos de gobierno, miembros y los requisitos para ser parte del mismo, establecer prestaciones de retiro de los miembros de familia que tienen cargos directivos o gerenciales

Política de endeudamiento

Condiciones a cumplir para ser socio. Requisitos para adquirir acciones o participaciones

Supuestos para dejar de ser una empresa familiar

Orden del día de la reunión III

Ubicación:

Fecha:

Hora:

Introducción:

Estamos aquí reunidos, en la empresa todos los miembros parte de la empresa familiar, el Ing. Andrés López y Tatiana Moyolema para abordar las ultimas cláusulas que se debe desarrollar en el Protocolo familiar

Orden del día:

Política de personal y formación

Establecer los requisitos y condiciones para incorporar algún miembro de la familia en la empresa como miembro participe o accionista: acceso, la prudencia, conyugues, condiciones de acceso, deberes éticos

Criterios de formación académica de acuerdo al nivel jerárquico que los miembros quieran incorporarse.

Experiencia requerida

Determinar los criterios de selección, y los procedimientos para la contratación, evaluación de desempeño, promoción o ascensos, termino del vínculo laboral, jubilación de los miembros de familia.

La separación de socio o participes

Regular los motivos para excluir a los socios de la empresa

Derechos económicos y de la propiedad

Dar a conocer que en este punto se establece la política económica de la empresa o grupos de empresas que son propiedad de la familia.

Derecho de información

Normas de remuneración

Distribución de dividendos, valoración y transmisión de acciones o participaciones: Herencia de acciones por fallecimiento, donación de acciones, venta de acciones

Restricciones de transmisión de acciones o participaciones

Instrumentos jurídicos

Capitulaciones matrimoniales, separación de bienes

Política testamentaria

Sucesión del fundador

Establecer la edad de jubilación

Procedimiento para la sucesión.

Criterios de selección

Creación de cargos honoríficos (sugerido)

Los gastos y los impuestos de sucesión

Clausula penal

Permitirá que los miembros de la familia puedan seguir incorporándose a la empresa familiar y cumplan con lo que en su momento se ha planteado en el protocolo.

Cláusulas de orden

Dar a conocer la importancia que tiene el protocolo familia en la empresa

Compromiso de adaptación jurídica

Mecanismos para la modificación o adición de cláusulas

Sistemas de resolución de conflictos.

Sanciones por incumplimiento

Cláusula de gratitud

Incorporar una cláusula de gratitud donde se extiende un agradecimiento de los familiares descendientes al fundador de la empresa familia, así como a los antecesores que han hecho que todo funcione.

Guía ejecutiva

Valores corporativos o empresariales

son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional

Filosofía empresarial

Es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr.

Compromiso social

Es la responsabilidad social que desarrolla una persona u organismo hacia su comunidad.

Misión

La misión define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, y además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Patrimonio familiar.

Es el conjunto de bienes constituido por resolución judicial y en forma única que aseguran y garantizan la subsistencia y bienestar de la familia

Acciones

Las acciones de una empresa, indican el poder que tiene el propietario sobre una empresa, este poder se indica en porcentaje

Participaciones

Las participaciones, al contrario que las acciones, no tienen derecho a voto, ni poder de decisión sobre la empresa, y la retribución anual por las participaciones será fija, independientemente de si la empresa crece o disminuye su poder.

Guía ejecutiva

Protocolo familiar. - es el mecanismo que sirve para organizar la empresa de forma que garantice su éxito en el mercado, la continuidad y el traspaso entre las siguientes generaciones.

Gobierno familiar. - es un sistema que se encarga de dirigir, controlar y evaluar estableciendo derechos, roles y responsabilidades en una empresa

Asamblea familiar. - Es una reunión familiar en donde se permite generar y está dirigida por el fundador.

Consejo familiar. - es un conjunto de personas integrado entre 5 y 9 miembros que se encargan de coordinar los intereses de los miembros de la familia en la empresa.

Oficina familiar. - un conjunto de gerentes profesionales que aconsejan a los miembros de la familia y se encargan del cumplimiento de las obligaciones empresariales.

Sucesión. - ceder el mando y control a otro miembro de la familia en la empresa familiar

Sociedad de hermanos: en esta etapa la empresa familiar pasa a manos de los hijos del fundador.

Confederación de Primos: en esta etapa el gobierno familiar se vuelca más difícil porque se involucran, los hijos de los hermanos, primos y parientes políticos ya sea de forma directa o indirecta.

Patrimonio de la empresa familiar. - todos aquellos bienes y acciones de los que posee la familia destinados para la empresa.

Guía ejecutiva

Sucesión generacional

Es el período cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran.

Capitulaciones matrimoniales

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.

Testamento

Es aquel acto por el que una persona dispone sobre el destino que quiere que sigan sus bienes cuando se produzca su fallecimiento.

A fin de prevenir problemas futuros, resulta conveniente obtener el asesoramiento de un abogado sobre la modalidad de testamento más aconsejable y su contenido, así como sobre todas las cuestiones que se tratan a continuación, en función de cada caso.

Fideicomiso

El fideicomiso es un acto jurídico, de confianza, en el que una persona entrega a otra la titularidad de unos activos para que ésta los administre en beneficio de un tercero

Anexo 10: Ficha de observación de la estructura familiar



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



FICHA DE OBSERVACIÓN DE ESTRUCTURA FAMILIAR

Fecha:.....

Empresa:.....

Observador:.....

ASPECTOS A OBSERVAR:

ITEM	OBSERVACION	
Vínculos familiares		
Relación legal		
Ramas de la familia		
Miembros reconocidos		
Tipo de familia		
FAMILIA	CARACTERISTICAS	CHECK
Nuclear	Es la unidad nuclear básica.	
	Está compuesta por esposo, esposa e hijos	
Extendida	Está formada por más de una unidad nuclear.	
	Es decir está conformada por tíos, primos, abuelos.	
Monoparental	Se constituye por uno de los padres y sus hijos ya sea por: divorcio, embarazo precoz, madre soltera o por fallecimiento de uno de los conyugues.	
Ensamblada	Una familia de padrastrós.	
	Está formada por miembros de dos familias.	
Adoptiva	Una pareja casada adopta hijos.	

Anexo 11: Ficha de observación del comportamiento de las empresas familiares



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



FICHA DE OBSERVACIÓN COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Fecha:.....

Empresa:.....

Observador:.....

ASPECTOS A OBSERVAR:

Empresa		Check
Familiar crítica	No existe una dirección estratégica..	
	Escasa confianza familiar y externa.	
	Tiene un desempeño económico negativo.	
	Insuficiente unidad y compromiso por parte de la familia con la empresa	
Familiar astuta	Existe una estrategia positiva.	
	Se han internacionalizado.	
	Han pasado la segunda y tercera generación	
	Escasa confianza familiar y externa.	
	Excelente desempeño económico.	
	Insuficiente desempeño familiar lo que hace que se genere conflictos y división de intereses.	
Familiar ingenua	Existe confianza en externos y en la familia.	
	No cuentan con una dirección estratégica adecuada.	
	No actualizan estrategias.	
	Deficiente desempeño económico.	
	Existe una confianza positiva pero una dirección negativa	
Familiar ideal	Pueden llevar a cabo un Protocolo familiar	
	Existe confianza externa y familiar	
	Llevan a cabo una dirección estratégica.	
	El desempeño familiar y económico es eficiente.	

Anexo 12: Acuerdo de Confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EVELIN TATIANA MOYOLEMA SAILEMA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “EL RECEPTOR” Y POR LA OTRA, LA EMPRESA _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ “EL DIVULGANTE” REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL, AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

PRIMERA. - Objeto. El presente Acuerdo se refiere a la información que EL DIVULGANTE proporcione al RECEPTOR, ya sea de forma oral, gráfica o escrita y, en estos dos últimos casos, ya esté contenida en cualquier tipo de documento, de soporte físico o digital, orientada a la elaboración del Protocola Familiar de EL DIVULGANTE. Información que el RECEPTOR se compromete a utilizarla en términos de análisis estadístico, que serán publicados en la tesis de grado del RECEPTOR, desvinculando los datos analizados de la identidad de EL DIVULGANTE, tanto en sus nombres, apellidos, marca comercial, razón social, o nombre de fantasía.

SEGUNDA. - 1. EL RECEPTOR únicamente utilizará la información facilitada por EL DIVULGANTE para el fin mencionado en la Estipulación anterior, comprometiéndose EL RECEPTOR a mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su relación con EL RECEPTOR, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de las obligaciones académico investigativas del RECEPTOR para con EL DIVULGANTE.

2. EL RECEPTOR o las personas mencionadas en el párrafo anterior no podrán reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto del presente Acuerdo sin previa autorización escrita y expresa del DIVULGANTE.

3. De igual forma, EL RECEPTOR adoptará respecto de la información objeto de este Acuerdo las mismas medidas de seguridad que adoptaría normalmente respecto a la información confidencial de su propia Empresa, evitando en la medida de lo posible su pérdida, robo o sustracción.

TERCERA. - Sin perjuicio de lo estipulado en el presente Acuerdo, ambas partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará en los siguientes casos:

a) Cuando la información se encontrará en el dominio público en el momento de su suministro al RECEPTOR o, una vez suministrada la información, ésta acceda al dominio público sin infracción de ninguna de las Estipulaciones del presente Acuerdo.

b) Cuando la información ya estuviera en el conocimiento del RECEPTOR con anterioridad a la firma del presente Acuerdo y sin obligación de guardar confidencialidad.

c) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación. En ese caso, EL RECEPTOR notificará al DIVULGANTE tal eventualidad y hará todo lo posible por garantizar que se dé un tratamiento confidencial a la información.

d) En caso de que EL RECEPTOR pueda probar que la información fue desarrollada o recibida legítimamente de terceros, de forma totalmente independiente a su relación con EL DIVULGANTE.

CUARTA. - Los derechos de propiedad intelectual de la información objeto de este Acuerdo pertenecen al DIVULGANTE y el hecho de revelarla al RECEPTOR para el fin mencionado en la Estipulación Primera no cambiará tal situación.

En caso de que la información resulte revelada o divulgada o utilizada por EL RECEPTOR de cualquier forma distinta al objeto de este Acuerdo, ya sea de forma dolosa o por mera negligencia, habrá de indemnizar al DIVULGANTE los daños y perjuicios ocasionados, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que puedan corresponder a este último.

QUINTA. - Las partes se obligan a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto del presente Acuerdo en el supuesto de que cese la relación entre las partes por cualquier motivo.

SEXTA. - El presente Acuerdo entrará en vigor en el momento de la firma del mismo por ambas partes, extendiéndose su vigencia hasta un plazo de 5 años después de finalizada la relación entre las partes.

SÉPTIMA. - En caso de cualquier conflicto o discrepancia que pueda surgir en relación con la interpretación y/o cumplimiento del presente Acuerdo, las partes se someten expresamente a los tribunales de justicia de la república del Ecuador pertinentes a la jurisdicción de la ciudad de Ambato, con renuncia a su fuero propio, aplicándose la legislación vigente.

Y en señal de expresa conformidad y aceptación de los términos recogidos en el presente Acuerdo, lo firman las partes por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha al comienzo indicados.

POR EL RECEPTOR

Evelin Tatiana Moyolema Sailema

POR EL DIVULGANTE

Nombre



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA A LAS PYMES DE TUNGURAHUA

Objetivo: Conocer acerca de las PYMES de la provincia de Tungurahua

Instrucciones: Marque con una X la opción que más se ajuste a su empresa.

1.- ¿Cuál es su relación con la Empresa Familiar en cuestión?

- Trabajo para la EF pero no soy familiar con los consanguíneos
- Trabajo para la EF y soy familiar con los consanguíneos
- No trabajo para la EF y soy familiar con los consanguíneos

2.- Identifique el tamaño de la empresa según el número de empleados.

- Micro (de 1 a 9 empleados)
- Pequeña (de 10 a 49 empleados)
- Mediana "A" (de 50 a 99 empleados)
- Mediana "B" (de 100 a 199 empleados)
- Grande (de 200 empleados en adelante)

3.- Identifique el tamaño de la empresa familiar de acuerdo con el volumen de ventas anual

- Micro (menor a \$100.000)
- Pequeña (de 100.001 a 1'000.000)
- Mediana "A" (de 1'000.001 a 2'000.000)
- Mediana "B" (de 2'000.001 a 5'000.000)
- Grande (de 5'000.001 en adelante)

4.- ¿Cuál es la unidad legal de la empresa?

- Persona natural
- Persona Jurídica

5.- ¿Qué tipo de contribuyente es la empresa?

- Persona natural no obligada a llevar contabilidad
- Persona natural obligada a llevar contabilidad
- Obligado a llevar contabilidad
- Contribuyente especial

6.- ¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?

- 1 año – 5 años
- 6 años -10 años
- 11 años -15 años
- 15 años – 20 años
- Más de 21 años

7.- ¿En qué generación se encuentra su empresa?

- Primera generación (manejada por el Fundador solo o Acompañado por sus Hijos)
- Segunda generación (manejada por Hermanos o Hermanos acompañados por primos)
- Tercera generación (manejada solamente por primos solos)
- Cuarta generación (manejada por primos segundos)

8.- ¿Hay la intención de transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación de la familia?

- No hay la intención
- No está claro, se desconoce del asunto
- Sí, la intención es clara

9.- ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?

- 1 Familiar
- 2 Familiares
- 3 Familiares
- 4 Familiares
- 5 Familiares
- 6 Familiares
- 7 Familiares
- 8 Familiares
- 9 Familiares
- 10 Familiares

10.- ¿En qué nivel jerárquico trabajan los familiares?

- Nivel Estratégico (Se encargan de establecer los objetivos y cumplimiento de metas)
- Nivel Funcional (Encargados de tener contacto con el nivel Estratégico y con el nivel Operativo)
- Nivel Operativo (Realizan tareas rutinarias programadas por el nivel funcional)
- El nivel jerárquico que ocupan no está estrictamente definido.

11.- ¿Sabe que es un Protocolo familiar?

- SI
- NO

12.- ¿Le gustaría implementar el Protocolo Familiar?

- SI
- NO
- Ya lo tengo.

13.-¿Cuándo le gustaría implementar el protocolo familiar?

- Nunca
- De inmediato
- Dentro de 1 año
- Dentro de 5 años