



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
Administración de Empresas

**Tema de Tesis:**  
El “Consejo de Familia” como Herramienta para la Continuidad  
Generacional de las Empresas Familiares en Guayaquil.

**AUTORA:**  
Ing. Com. María Elena Ventura Asunción

**Directora de Tesis:**  
PhD. Olga Bravo Acosta

**Septiembre – 2019**

**Guayaquil - Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mí; y al patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

---

Ing. Com. María Elena Ventura Asunción

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por el don de la vida, por darme fortaleza y paciencia para elaborar este trabajo.

A mis padres queridos Lorenzo Ventura Cajape y María Asunción Rodríguez por ser pilares fundamentales, por su amor constante e incondicional.

A mis hermanos por su apoyo y su motivación para cumplir con esta meta, en especial a mi hermana Mercy por sus consejos, por apoyarme en cada momento de mi vida, porque me ha dado fuerzas para cumplir este reto.

Ing. Com. María Elena Ventura Asunción

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi familia porque me ayudaron en todo el proceso de mi preparación académica.

A Fernando Balón por brindarme sus consejos en la preparación de esta tesis.

A mi tutora de tesis PhD. Olga Bravo, por su tiempo y dedicación en la elaboración de este trabajo de investigación muy importante en mi vida.

A mis maestros que compartieron sus conocimientos y experiencias durante el proceso de aprendizaje de la maestría.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por proporcionar sus programas de postgrado para la superación profesional.

Ing. Com. María Elena Ventura Asunción

## RESUMEN

Las empresas familiares conforman la mayor parte de las organizaciones en el mundo y son un pilar importante en el desarrollo económico de un país. Estas organizaciones producto de una visión emprendedora con el deseo de trascender en el tiempo (Continuidad) se ven influenciada por sentimientos familiares (Conflictos), que amenazan su objetivo principal, convirtiendo a la Continuidad en uno de los principales problemas a los que se enfrentan. El presente trabajo de investigación propone al Consejo de familia y al Protocolo familiar como herramienta para la continuidad generacional de las empresas familiares, cuyo objetivo es trascender en el tiempo, estos órganos de gobierno proveen una solución ante problemas familiares y promueven a la unidad familiar y la empresa, puestos que son órganos complementarios. A partir de la problemática de las empresas familiares de Guayaquil, se utilizó el método lógico, porque a través de análisis de hechos y teorías se sintetizara que el Consejo de Familia ayuda a la Continuidad de las Empresas Familiares de Guayaquil, también es necesario el método deductivo para determinó que herramientas se aplicaría, se realizó trabajo de campo y la recolección de la información con una muestra de 193 empresas familiares de Guayaquil para cumplir con el objetivo de este estudio, que describe las variables de carácter experimental como son continuidad, sucesión y Consejo de Familia. Los resultados muestran la necesidad de implementar el Consejo de familia y el Protocolo familiar, con el fundador de la empresa familiar porque con su liderazgo, se logrará con éxito la ejecución de esta herramienta para la continuidad de las empresas familiares, para que no se pierda la eficiencia, competitividad y planificación estratégica familiar, por lo que es recomendable que se reúnan dos veces al año y con un calendario establecido. Este estudio contribuirá a difundir los conceptos de Órganos de Gobiernos a las empresas familiares y a los nuevos emprendedores, con la finalidad de que los empresarios conozcan que hay estrategias que ayudan a la gestión de las empresas familiares.

**PALABRAS CLAVE:** *Empresas Familiares, Órganos de Gobierno, Consejo de familia, Continuidad, sucesión, protocolo familiar.*

## **ABSTRACT**

Family businesses make up most of the organizations in the world and are an important pillar in the economic development of a country. These organizations produce an entrepreneurial vision with the desire to transcend over time (Continuity) are influenced by family feelings (Conflicts), which threaten their main objective, making Continuity one of the main problems they face. This research work proposes the Family Council and Family Protocol as a tool for the generational continuity of family businesses, whose goal is to transcend over time, these governing bodies provide a solution to family problems and promote family unity and the company, positions that are complementary organs. From the problem of family businesses in Guayaquil, the logical method was used, because through analysis of facts and theories it was synthesized that the Family Council helps the Family Businesses of Guayaquil, the method is also necessary deductive to determine which tools would be applied, fieldwork and information gathering was carried out with a sample of 193 family businesses in Guayaquil to meet the objective of this study, which describes the experimental variables such as continuity, succession and Family Council. The results show the need to implement the Family Council and the Family Protocol, with the founder of the family business because with his leadership, the implementation of this tool for the continuity of family businesses will be successfully achieved, so that he does not miss efficiency, competitiveness and strategic family planning, so it is recommended that they meet twice a year and with a set schedule. This study will contribute to disseminate the concepts of Governing Bodies to family businesses and new entrepreneurs, with the aim that entrepreneurs know that there are strategies that help the management of family businesses.

**KEY WORDS:** *Family Businesses, Governing Bodies, Family Council, Continuity, succession, family protocol*

## ÍNDICE GENERAL:

DECLARACIÓN EXPRESA .....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE GENERAL:.....	VI
Índice de Figuras.....	X
Índice de Tablas.....	XII
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	5
1.1 Antecedentes de la investigación.....	5
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	7
1.2.1 Formulación del problema de investigación.....	12
1.2.2 Sistematización del problema de investigación.....	12
1.3 Objetivos de la investigación .....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
1.4 Justificación de la investigación .....	13

1.5 Marco de referencia de la investigación.....	15
1.5.1.1 La Empresa Familiar.....	15
1.5.1.2 Modelos Teóricos aplicados al estudio de la Empresa Familiar.....	17
Modelo de los dos círculos .....	17
Modelo de los Tres círculos .....	18
Modelo de los cinco círculos.....	19
Modelo tridimensional.....	20
Modelo de Mc Givern.....	22
Modelo de Hershon.....	22
Modelo de Ward .....	22
Modelo interino, externo, interno (IEI).....	23
Modelo de poder en la empresa familiar.....	23
Modelo CAVA .....	23
Modelo de las 4 cualidades .....	23
Modelo motivacional .....	24
Modelo de los 4 pilares .....	24
Modelo de dinastía.....	24
Modelo de transmisión de conocimiento activo para la familia empresaria (CAFÉ).....	25

Modelo de cultura organizacional .....	25
Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	25
Modelo basado en herramientas de identificación.....	26
Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.....	26
Modelo del proceso de administración estratégica. ....	27
Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar. ....	27
Modelo del proceso de planificación paralela. ....	27
Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar .....	27
1.5.1.3 Gobierno Corporativo.....	27
1.5.1.3.1 Protocolo Familiar .....	28
1.5.1.3.2 Consejo de Familia .....	29
1.5.1.4 Plan de Sucesión .....	32
1.5.1.5 Teoría propuesta.....	33
CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO .....	36
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	36
2.2 Métodos de investigación .....	37
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	37
2.4 Variables de la investigación, operacionalización .....	39
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información ....	40

2.6 Tratamiento de la información .....	42
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSION .....	43
3.1 Análisis de la situación actual .....	43
3.2 Análisis comparativo, evolutivo, tendencias y perspectivas .....	45
3.3 Presentación de resultados y discusión.....	46
CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....	63
4.1 Justificación .....	63
4.2 Propósito general.....	65
4.3 Desarrollo .....	65
4.3.3 Análisis de la situación actual de Ferretería Espinoza.....	67
4.3.3.1 Estructurar el Consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A.....	71
4.3.3.2 Diseñar un modelo para el proceso de sucesión de la empresa familiar Ferretería Espinoza S. A.....	74
4.3.3.3 Establecer el contenido del Protocolo familiar para Ferretería Espinoza S. A.....	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	80

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de 2 Círculos de Empresa Familiar .....	18
Figura 2. Modelo de 3 Círculos de Empresa Familiar .....	18
Figura 3. Modelo de los Cinco Círculos de Empresa Familiar .....	20
Figura 4. Modelo Tridimensional de la empresa familiar.....	20
Figura 5. Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	25
Figura 6. Modelo basado en herramientas de identificación .....	26
Figura 7. El Consejo de Familia en la Empresa Familiar .....	29
Figura 8. Estrategia de Gestión del Patrimonio Familiar .....	30
Figura 9. Pasos para la sucesión .....	32
Tabla 10. Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional .....	33
Figura 11. Planteamiento de la teoría propuesta .....	34
Figura 12. Empresas Familiares en Ecuador por Región.....	43
Figura 13. Principales Preocupaciones de las Empresas Familiares.....	45
Figura 14. Participación de la Empresa Familiar en Guayaquil.....	46
Figura 15. Años de funcionamiento de las Empresas Familiares encuestadas	47
Figura 16. Generación en la que se encuentran las Empresas Familiares encuestadas.....	48
Figura 17. Formación de la cultura organizacional de las Empresas encuestadas .....	49
Figura 18. Objetivo principal de las Empresas Familiares encuestadas .....	50
Figura 19. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas.....	51
Figura 20. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas.....	53

Figura 21. Buscar la Continuidad .....	54
Figura 22. Cuenta con un Plan de sucesión .....	55
Figura 23. Órgano de Gobierno implementado.....	56
Figura 24. Las Empresas Familiares que tienen implementado Consejo de Familia .....	56
Figura 25. Consejo de Familia como gestión para la Continuidad de las Empresas Familiares encuestadas .....	57
Figura 26. Frecuencia de las reuniones del Consejo de Familia para las Empresas Familiares encuestadas .....	58
Figura 27. Importancia de la formación del sucesor para la continuidad .....	59
Figura 28. Promociones o ascensos para los puestos de trabajo.....	60
Figura 29. Razón de ser de las Empresas Familiares.....	65
Figura 30. Fases de la propuesta para Ferretería Espinoza S. A. ....	67
Figura 31. Estructura del Directorio de Ferretería Espinoza S. A.....	68
Figura 32. Estructura de las Áreas de Ferretería Espinoza S. A.....	68
Figura 33. Estructura de la Organización con los Tres círculos .....	70
Figura 34. Etapas del Consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A. ....	70
Figura 35. Principales Funciones del Consejo de Familia.....	71
Figura 36. Propuesta de la Estructura del consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A.....	72
Figura 37. Proceso de sucesión para Ferretería Espinoza S. A.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1. Participación de la Empresa familiar .....	8
Tabla 2. Importancia de las Empresas Familiares .....	9
Tabla 3. Definiciones de Empresas familiar .....	16
Tabla 4. Modelo de los 3 Círculos.....	19
Tabla 5. Eje de la propiedad del modelo tridimensional.....	21
Tabla 6. Características de la evolución de la empresa familiar según el modelo de Ward .....	22
Tabla 7. Empresas sujetas al Control de la Superintendencia de Compañías y Valores.....	38
Tabla 8. Operacionalización de las Variables .....	40
Tabla 9. Participación de la Empresa Familiar en Guayaquil.....	46
Tabla 10. Años de funcionamiento de las Empresas Familiares.....	47
Tabla 11. Generación en la que se encuentran las Empresas Familiares encuestadas.....	48
Tabla 12. Formación de la cultura organizacional en las Empresas Familiares encuestadas.....	49
Tabla 13. Objetivo principal de las Empresas Familiares encuestadas .....	50
Tabla 14. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas.....	51
Tabla 15. Causas probables de los inconvenientes en las Empresas Familiares .....	52
Tabla 16. Buscar la Continuidad .....	53
Tabla 17. Estrategia de Sucesión .....	54
Tabla 18. Órgano de Gobierno Implementado.....	55
Tabla 19. Consejo de familia como herramienta para la continuidad de las EF56	

Tabla 20. Consejo de Familia como gestión para la Continuidad de las Empresas Familiares encuestadas .....	57
Tabla 21. Frecuencia de las reuniones del Consejo de Familia para las Empresas Familiares encuestadas .....	58
Tabla 22. Importancia de la formación del sucesor para la continuidad.....	59
Tabla 23. Promociones o ascensos para los puestos de trabajo .....	60
Tabla 24. Análisis FODA de Ferretería Espinoza S. A.....	69
Tabla 25. Temas para identificar al momento de realizar el Protocolo Familiar para Ferretería Espinoza S. A.....	76
Tabla 26. Estructura del Protocolo Familiar para Ferretería Espinoza S. A.....	77

## INTRODUCCION

Las empresas familiares son consideradas como base fundamental en la economía de los países, porque ayudan al desarrollo mercantil mediante la generación de fuentes de trabajo, brindando seguridad y progreso a las personas de las diferentes sociedades (Cleri, 2012). Las Empresas familiares al producir intercambio comercial puede verse afectada por cualquier acción que se tome dentro de ella, la transmisión de la cultura empresarial de una generación a otra con éxito para el proyecto empresarial, ayudara a identificar las oportunidades y enfrentarse a los retos de hoy, como son la armonía familiar, aspiración de los integrantes de la familia, sucesión, valores, legado, aptitudes, patrimonio, filantropía, crecimiento rentable y sostenido.

Las Empresas Familiares son organizaciones operadas y controladas por los miembros de una familia, para que una empresa sea considerada familiar, debe de ser controlada por parientes o que la participación de los propietarios sean de una misma familia, por lo que las metas y estrategias de la empresa deben de influir en aportar valor a las empresas para que sean sostenible en el tiempo (Navarro, 2008), son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas (Salazar Nava, 2010).

Las empresas familiares son producto de los emprendimientos personales y son un bien a conservar (Bemejo, 2015), pero hay desconocimiento de las prácticas para sobrevivir a las incertidumbres económicas de un país y a la sostenibilidad en el tiempo, en mucho de los casos los propietarios de las empresas familiares luchan por el sostenimiento de la empresa, por los cambios significativos que experimentan, debido a los sentimientos afectivos que vincula a la familia y a la empresa, de ahí la importancia de realizar estudios para mantenerlas en el tiempo, haciendo uso de herramientas administrativas y de los subsistemas como son la empresa, la familia y la propiedad (Davis & Taguiri, 1982).

Por la importancia de las empresas familiares en el mundo, organizaciones especializadas en empresas familiares han realizado estudios, en donde han dado a conocer, que las empresas familiares, generan empleo a 100 millones de

personas a nivel mundial, el 60% de las empresas del mundo son familiares, formando parte de dos tercios de la economía en el mundo, en Norteamérica las empresas familiares constituyen el 80% del tejido empresarial (Garcia, 2011). La revista Fortune 500 presento un listado de empresas, de las cuales el 31.37% son empresas familiares, en América Latina el 70% de las empresas son familiares (Güenaga & Riva, 2011). Las empresas familiares en el Ecuador representan el 89% de las empresas, aportando valor al sistema económico, generando 1.6 millones de empleos, que representan el 93% del empleo formal y el 51% del PIB generado (Icaza & Yance, 2015).

Por lo antes expuesto es necesario guiarlas, acompañarlas, apoyarlas y sostenerlas, siendo sustancial ver sus etapas desde su manejo empírico hasta su liderazgo, autonomía y delegación, mantenimiento la unidad y compromiso familiar, conservando el legado familiar, distribución de la riqueza para poner recursos y esfuerzos asegurando la continuidad, gestionando la formación entre generaciones, porque las empresas familiares crecen y requerirán ser dirigida adecuadamente, descentralizando las decisiones y delegando responsabilidad, creando grupos de trabajo con especialistas en las diferentes áreas de la empresa (Sanchez & Cassanova, 2005). El fundador de la empresa familiar tiene un papel importantísimo en la creación de la cultura organizacional a dejar las herramientas necesarias para la transmisión de los valores a las futuras generaciones y de esta forma lograr la supervivencia de la empresa familiar, pese a los cambios sociales, cambios de gobierno, revoluciones, guerras, competencia y conflictos que se generan en ella, mantener la longevidad depende del legado y la tradición

Las empresas familiares se enfrentan a conflictos familiares y empresariales, administración deficiente, problemas organizativos (Doderó, 2005), problemas de Continuidad y Sucesión, por el desconocimiento de los líderes en temas específicos, como manejo de conflictos determinara el éxito o fracaso de una empresa familiar, de ahí nace la idea de diseñar una herramienta que apoye a las empresas familiares y ayude a los empresarios a enfrentarse a las dificultades y retos que conlleva la problemática de la sostenibilidad de las

empresas familiares para el éxito del traspaso generacional, por medio del análisis de conceptos como Empresas familia, Órganos de gobierno, consejo de familia y protocolo familiar .

Para el desarrollo de este trabajo se va a contar con el Consejo de Familia, que es un órgano de gobierno que usan de las empresas familiares (Serrano, Valenzuela, Garcia, & Castañeda, 2014) para ayudar a la continuidad, por lo que es necesario tener establecida la visión, la Cultura familiar y ética siempre, estos órganos de gobierno son estructuras que se crean para mantener la armonía, alcanzar los objetivos, mejorar la relación consistente en el tiempo entre empresa y familia, ayudan a incrementar el valor del patrimonio de la organización por medio de la comunicación (Arbesú Riera, 2016). El consejo de familia es un mecanismo en donde se interrelacionan los subsistemas de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2004), la empresa familiar relaciona, la empresa, la familia y la propiedad por medio del modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis, 1982).

La presente investigación tiene el objetivo de plantear la creación de un Consejo de familia para la continuidad de la empresa familiar en la ciudad de Guayaquil, por medio de la revisión de la literatura sobre el tema, dar los principales aspectos a tomar en cuenta para formar un Consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A., A continuación, el esquema de los capítulos que contiene este trabajo.

El capítulo I pertenece al marco teórico, conceptual, se presentan los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, sistematización del problema, se establecen los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación de acuerdo al marco de referencia del proyecto.

El capítulo II señala el marco metodológico que se usó, el tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación, métodos de la investigación, unidad de análisis, población y muestra, variables de la investigación, operacionalización, fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, tratamiento de la información.

Capitulo III muestra los resultados y discusión de la investigación de acuerdo a los instrumentos usados y aplicados a la muestra, este capítulo comprende análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas, presentación de resultados y discusión.

Capitulo IV se determina la propuesta de la investigación, que incluye la aplicación del consejo de familia para Ferretería Espinoza S. A., que ayudara a la sostenibilidad de esta empresa familiar de Guayaquil, perteneciente al sector de la construcción.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del tema, referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

En la actualidad, en un mundo globalizado y de constante evolución, las empresas familiares deben de plantear e implementar procesos que permitan la sostenibilidad en el tiempo, asegurándose de no desaparecer al momento de realizar el traspaso de una de generación a otra, por los diferentes puntos de vistas que se incluyen al ingreso de nuevas personas, conservar la fortuna familiar debe ser el éxito de cada generación. (Garcia, 2011).

Así tenemos que los gobiernos familiares contribuyen al compromiso de la familia con la empresa, dando las reglas, procesos, implementación de políticas, valores, normas (Forum, 2013), facilitando la comunicación y la relación entre los miembros de la familia, dando solución y direccionamiento a los problemas con la finalidad de que no perjudiquen a la empresa (Torres, 2011). Un buen gobierno corporativo ayuda a la sostenibilidad de las Empresas Familiares (Bemejo, 2015).

Con una muestra de 1237 Empresas Familiares, el Instituto de (La empresa familiar en España, 2015), dio a conocer los órganos de gobierno que se aplicaban en dichas organizaciones, dando como resultado que el 61% tenían un Consejo de administración, el 46% tenía un Comité de dirección, un 31% tenían un consejo de Familia y un 19% tenían un protocolo familiar.

El consejo de familia es una parte principal para la organización de la familia, este gobierno familiar ayuda a definir las reglas y políticas de comunicación entre la empresa y la familia, pero a pesar la importancia de este órgano (Gimeno, 2006), son pocas las empresas familiares que tiene uno en su organización.

Por lo antes indicado a continuación, se detalla varias tesis y artículos científicos que han abordado parte de la problemática de la investigación:

La tesis de maestría “El Consejo de Familia y Protocolo Familiar como instrumento de gestión de Empresas Familiares en el Perú” (Alejos Mugruza,

Apaza Mamani, Leon Valderrama , & Montalvan Bustamante, 2017), aborda los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares de Perú y proponen al consejo de Familia y al Protocolo familiar como una medida de prevención a los conflictos para la perpetuidad de las empresas familiares.

Por otro lado (Arbesú Riera, 2016) en su tesis doctoral “El Consejo de Familia y su Función de Gobierno en la Empresa Familiar”, profundiza en el conocimiento de un órgano de gobierno característico de la empresa familiar, el consejo de familia con la finalidad esclarecer el debate y su desarrollo como función de gobierno de un sistema familiar y su relación con la comunicación junto con la efectiva adopción de decisiones, políticas o posiciones de la familia, que constituyen el núcleo de una efectiva función de gobierno.

También (Zamora Ulloa, 2017) en su tesis de maestría “La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador”, relaciona el Protocolo Familiar con la sostenibilidad de la empresa familiar, dándolo a conocer como un modelo o herramienta de gestión que facilita la transición generacional y la prolongación en el tiempo del negocio ya que la sucesión es el problema más sensible de la mayoría de las compañías y que se convierte en el reto más difícil para la dirección y la organización de estas empresas.

Por otra parte él doctor (Pavon Sáez, 2017), la tesis doctoral “Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la Segunda y Tercera generación” estudia los factores que influyen en la sucesión y transición generacional y la casuística entre el perfil del fundador, la influencia de la familia, el gobierno y la riqueza como determinantes en la continuidad generacional.

De acuerdo (Montero Gomez, 2015) en su tesis doctoral “Las buenas prácticas de gobierno Corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional.”, indico que las implementaciones de las estructuras de gobierno de la empresa familiar ayudan en el desempeño de los niveles económico y socioemocional de la familia.

Así mismo la tesis de posgrado “La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa” de (Salguero, 2016) advierte de los valores que influyen o están presentes en la empresas familiar para la continuidad.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

### La empresa familiar

Es necesario señalar que pocas instituciones son tan universales y perdurables como las empresas familiares, han existido antes del imperio Romano, de la Grecia clásica, de la revolución industrial y de las grandes corporaciones. (O’Hara, 2003), son una de las actividades comerciales más antiguas, producto de un emprendedor que dio inicio a la empresa, generando empleos (Lozano Carrillo & Niebla Zatarain, 2011) e incitando al progreso social de una nación.

Existen numerosas definiciones de empresas familiares (Pieper, 2003), pero las empresas familiares se caracterizan porque el control de la propiedad es de una o más familias, según estudio realizado por Credit Suisse Research Institute definió a la empresa familiar como la que tenga el 20% de participación directa y el 20% de derecho al voto en la familia, de los fundadores o descendientes (Pavon, 2018).

La aspiración de las empresas familiares es subsistir en el tiempo (Woods, Dalziel, & Barton, 2012), los miembros de las familias se comprometen al éxito del negocio por lo tanto los miembros de la familia ocupan cargos administrativos para conducir el negocio, gracias a la lealtad, cohesión, compromiso y armonía por medio de la transmisión de valores y creencia (Discua, Hamilton, & Jack, 2012).

### La empresa familiar en el Mundo

La empresa familiar es la más representativa en la economía mundial (Tapies, 2011), así se obtuvo que el 25% de las empresas del mundo son familiares, formando parte de dos tercios de la economía en el mundo, a nivel mundial generan empleo a 100 millones de personas y constituyen el 60% del total de

empresas del planeta, la siguiente tabla muestra participación de la empresa familiar en el PIB y el Empleo de varios países del mundo.

**Tabla 1. Participación de la Empresa familiar**

PAIS	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACION DEL PIB	EMPLEO
ALEMANIA	60%	55%	
BRAZIL	90%	65%	
CHILE	75%	50% - 70%	
ESPAÑA	75%	65%	Distribución del Empleo del 54,9% al 86,3%, Promedio 66,70%
ESTADOS UNIDOS	96%	96%	
FRANCIA	> 60%	> 60%	
ITALIA	99%		
PORTUGAL	70%	60%	
REINO UNIDO	76%		
SUIZA	88%		

*Fuente: Family Business Megazine. (2014)*

*Elaboración: Propia*

Se piensa que las empresas familiares son pequeñas, pero varias son grandes, en el Anexo 1 se muestran 10 de las principales empresas familiares del mundo, de acuerdo al reporte emitido por Credit Suisse and Business Insider a finales del 2018.

### La empresa familiar en Latinoamérica

Las empresas familiares en Latinoamérica representan el 77,67% de las empresas totales (Asociación de Empresas Familiares, 2014), identificando por países su participación: Venezuela representa el 87,69%, Argentina representan el 80,14%, México representan el 79,34%, Costa Rica representan el 78,63%, Perú representan el 57,40 %, EEUU representan el 65,45%, adicionalmente 80% del tejido empresarial de Norteamérica lo constituyen las empresas familiares (García, 2011).

Por otro lado el Instituto de la Empresa Familiar, realizo un seminario donde participaron las familias empresarias de los países de Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), el

Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú, seminario en el que se encuestó a los asistentes dando los resultados siguientes: el 29% de los encuestados eran los fundadores de empresas familiares, el 7% eran cónyuges del fundador o fundadora, de los asistentes los miembros de la segunda generación comprendían el 50% a directos y el 3% a los políticos, el 11% correspondía a la tercera generación y el 1% miembros no familiares que trabajan en la empresa. (Dodero, 2005).

### La empresa familiar en Ecuador

En el Ecuador el estudio de la empresa familiar es reciente, las empresas familiares se caracterizan por buscar el bienestar y sostenibilidad del legado familiar por medio de la continuidad de la visión y misión en las generaciones.

Es notoria la importancia de las empresas familiares en Ecuador por la predominante presencia en la economía del país, estas empresas aportan el 51% del PIB, generando el 93% del empleo formal (Villagómez, 2015), según estudio de la Empresa Familiar en el Ecuador (Universidad de Especialidades Espíritu Santo & Banco Pacífico, 2017), el 90,5% de las empresas del Ecuador son familiares.

**Tabla 2. Importancia de las Empresas Familiares**

<b>Importancia de las Empresas Familiares en Ecuador</b>					
	<b>% EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>Composición numérica de las EF en cada tamaño de</b>	<b>Empleo Privado</b>	<b>PIB</b>	<b>Exportación</b>
<b>ECUADOR</b>	90,50% de empresas familiares, se centran en 8 sectores	Pequeñas 90% Medianas 88% Grandes 65,90% TOTAL 90,50%	60% del Empleo Privado, 1,6 millones de empleos	51% del PIB	24% de la exportación de bienes y servicios

*Fuente: Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Instituto de la Empresa Familiar de España, Banco Pacífico y Superintendencia de Compañía, 2017*

*Elaboración: Propia*

De las 24 provincias del Ecuador, Guayas y Pichincha por la economía y población tiene un aporte importante al PIB, de igual manera Manabí, Azuay y el

Oro. De las 5000 empresas más grandes del Ecuador, el 86% son empresas familiares, convirtiéndose en el motor económico del país (Perspectiva, 2006), al ser el 86% de las empresas ecuatorianas de estructura familiar e influyen en la economía del país, es necesario buscar soluciones a la vulnerabilidad en problemas familiares y de mercado.

### Retos de las empresas familiares

Las empresas familiares se caracterizan porque la relación entre sus miembros, son espontaneas, informales y afectivas, los empresarios familiares tienen el gran reto de generar esquemas que logren conciliar las relaciones, capacidades y competencias familiares que requiere la empresa y su expansión, el mayor reto no es iniciar el negocio, es mantenerse exitosamente en el mercado y enfrentar de manera estratégica sus desafíos, por la intensa competencia global, el comportamiento de los mercados y la incursión de empresas multinacionales en sectores que tradicionalmente estaban en manos de empresas familiares locales, esto exigen que la empresa familiar moderna desarrolle ventajas competitivas, que impulsen a contar con sistemas de gestión eficientes, reglas internas claras, procesos de toma de decisiones funcionales y mecanismos de comunicación interna que garanticen la agilidad para competir y superar los obstáculos que por su naturaleza y particularidades intrínsecas enfrentan frecuentemente este tipo de empresas.

Un estudio realizados por (Ward J. L., 1986) en Estados Unidos, indicó que el 10% de la Empresas Familiares fracasan por la falta de capacidad del sucesor, el 10% por falta de capital, el 20% por razones de negocio, el 60% por problemas familiares. En el Anexo 2 se muestran varias de las principales preocupaciones de las empresas familiares en Latinoamérica.

Según estudios a nivel mundial el 30% de la Empresas Familiares sobreviven en la segunda generación y un 30% a la tercera generación, es decir, uno de los principales problemas que enfrenta la empresa familiar es la continuidad. (Seminarium Ecuador, 2009) manifiesta que debido a los cambios de generación de las empresas familiares la esperanza de vida es baja, el 30% de las empresas

familiares pasan a la segunda generación, el 15% pasa a la tercera generación y un 4% pasan a la cuarta generación (Ekos, 2012).

Otro de los inconvenientes que se presentan en las empresas familiares, es que los fundadores de la organización no confíen en la siguiente generación, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo de la organización (Bermejo, 2010), en un mercado de constante evolución y cambios al tener concentración en el poder, se eligen precipitadamente a los sucesores en el deceso del fundador, por no tener políticas claras, una sucesión planificada, una buena comunicación o por haber fricción de intereses familiar y falta de preparación.

La sucesión es otra de las complejidades a las que se enfrentan las empresas familiares (Arrieta, 2010), en muchos casos limita la sostenibilidad en el tiempo, por la falta de planeación en la sucesión, falta de políticas, comunicación conflictiva, concentración de poder, fricción de intereses familiar, falta de preparación (Doderó, 2005), porque los fundadores o líderes no planifican, no eligen a sus sucesores con tiempo, o los eligen precipitadamente, por lo que no superan el traspaso de generación (El Telegrafo, 2016) con éxito, porque los intereses de la familia y de la empresa no son los mismos, poniendo en riesgo la continuidad y el futuro de la empresa, con la unidad de la familia porque los sucesores no están capacitados o interesados en seguir en el negocio. La sucesión representa la prueba de fuego en la supervivencia de la empresa familiar, en informe realizado a un grupo de personas pertenecientes a empresas familiares mostraron que el 39% de los asistentes estaban preocupados por el tema de la Sucesión, de los asistentes que estaban planificando la sucesión, el 32% indicaron que están trabajando en un plan de sucesión, el 40% no ha hecho nada y el 28% han identificado al sucesor, pero no están trabajando en un plan.

Según la (Asociación de Empresas Familiares, 2014) hay cinco trampas en la empresa familiar: Primero la confusión entre la capacidad profesional de un miembro de la familia y ser el propietario, porque la propiedad se hereda las capacidades no, Segundo retrasar indebidamente la sucesión, Tercero confundir las decisiones con órganos de gobierno o confundir las toma de decisiones de

gestión con las del directorio, Cuarto no seguir las normas del mercado en sueldo, desempeño, contrataciones, reclutamientos y Quinta creerse inmunes. Cuáles son las causas de estas debilidades primero problemas de propiedad, o del poder entre los miembros de la familia, segundo inconveniente con procesos internos por la mezcla de familiaridad con un cargo ejecutivo, conductas de los miembros de la familia en del negocio, conflicto de intereses, conductas empresariales, etc.

El crecimiento significativo de las empresas familiares, ha evidenciado un problema a largo plazo por la falta de cultura empresarial estructurada, experiencia, regulación y conocimiento en dirección de empresas (Noticias Financieras, 2014). Cada empresa familiar se va a ver afectada por su historia familiar, cultura del país o ciudad, tradiciones familiares, ley aplicable y voluntad del fundador. La empresa familiar es considerada caso hogar o fundación. Falta de indicadores de desempeño. Carencia de competencias. No seguimiento a las metas y compromisos. (Ideas para PyMEs, 2013). Conflictos con socios no familiares y familiares, por no administrar bien a la familia (Serrano, Valenzuela, Garcia, & Castañeda, 2014) .

### **1.2.1 Formulación del problema de investigación**

¿Implementar un Consejo de Familia, ayudara a las empresas familiares de Guayaquil a pasar a la siguiente generación?

### **1.2.2 Sistematización del problema de investigación.**

Las empresas familiares deben de tener claro el tipo de riquezas que desean crear, si desean regular la toma de decisiones, el sentido que tiene la familia para estar en la propiedad empresa familia, con el fin que los miembros de la familia tengan documentos con reglas a seguir, formando hábitos y virtudes que permitan a los miembros de la familia estar unidos en el proyecto empresarial.

- ✓ ¿De qué manera un consejo de familia ayuda a las empresas familiares de Guayaquil?

- ✓ ¿Cómo puede el Consejo de Familia contribuir al manejo de conflictos de la empresa familiar
- ✓ ¿Cómo influyen los fundadores de una empresa familiar en el proceso de sucesión?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios de elaborar un consejo de familia y un protocolo familiar?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer los principales aspectos para formar un “Consejo de familia” y los aspectos a considerar para elaborar un “Protocolo Familiar” para Ferretería Espinoza S. A. Empresa Familiar de la ciudad de Guayaquil que desea lograr la continuidad generacional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Elaborar un marco teórico de los modelos que estudian la dinámica de las empresas familiares
- ✓ Conocer que es un “consejo de familia” y conocer sus beneficios para la mejora de la empresa familiar al implementarlo.
- ✓ Determinar las etapas para la implementación de un Consejo de familia en una empresa familiar.

### **1.4 Justificación de la investigación**

En Ecuador el 81% de las empresas son familiares y generan el 51% del PIB, sin embargo, estas empresas a medida del relevo generacional van disminuyendo. Ese trabajo facilita una propuesta para crear un “Consejo de Familia”, como herramienta para la continuidad de las empresas familiares de Guayaquil, generando beneficios para la organización y los miembros de la familia al prevenir conflictos que se puedan presentar y poner en riesgo a la organización.

En las empresas familiares son un pilar fundamental para la economía del país, de ahí la importancia de realizar estudios para que se mantengan, haciendo uso de herramientas administrativas y de los subsistemas: la empresa, la familia y la propiedad (Davis & Taguiri, 1982) y por los cambios que experimenta en cada una de sus etapas, desde su manejo empírico hasta su liderazgo, autonomía y delegación. Con el crecimiento de las empresas familiares necesitara ser dirigida adecuadamente, descentralizando las decisiones y delegando responsabilidad, haciendo necesario crear grupos de trabajo con especialistas en las diferentes áreas de la empresa (Sanchez & Cassanova, 2005)

En las empresas familiares se generan conflictos familiares, por administración deficiente y problemas organizativos (Doderó S. , 2005), (Icaza & Yance, 2015) propuso diseños para ayudar a los propietarios de EF a solucionar los problemas con la sucesión y desarrollar la oportunidad para generar riquezas, a través de la continuidad, en donde se profesionaliza a la familia, buscando estrategias para su mantenimiento en el tiempo, esto nos lo da el modelo de los cinco círculos (Amat, 2004).

Se justifica el estudio de la empresa familiar por su relación entre continuidad y consejo de familiar, destacando la participación de la empresa familiar en la economía del país, esta presencia merece especial atención porque la continuidad es parte del ciclo de vida de la organización (Matser & Lievens, 2010).

Busca por medio de la aplicación de conceptos y teorías de Comités de Familia, Gobierno Corporativo y sucesión, encontrar situaciones que afecten la sucesión de una generación a otra de las empresas familiares. Con los objetivos planteados en el estudio nos permitirá encontrar soluciones en los conflictos familiares y mostrar cambios con la aplicación de un Comité de Familia en la organización.

El consejo de familia tiene carácter moral por que la familia asume el compromiso en pos de la armonía de la familia y el buen gobierno de la empresa familiar. Este tipo de compromisos es más importante que el compromiso legal, no obstante,

hay algunos elementos del consejo de familia que se transforman en acuerdos o pactos con validez y forma legal.

Por el deseo de las empresas familiares por promover la unidad y continuidad por medio de prácticas de gobiernos corporativos han incentivado al incremento de Institutos, asociaciones, cátedras de empresa familiares que ayudan a multidisciplinar el fenómeno de la empresa familiar.

Esta investigación motivara a las empresas familiares a tomar esta alternativa para que la mortalidad de estas organizaciones disminuya.

### **1.5 Marco de referencia de la investigación.**

Luego de la revisión literaria se seleccionaron los siguientes modelos para solucionar el problema de esta investigación, ya que juegan un papel significativo en la profesionalización de la organización. La empresa familiar recibe varios conceptos, varios estudios e investigaciones la han identificado con combinaciones cualitativas, pero hay tres factores para ver la problemáticamente familiar y que caracterizan el tipo de empresa familiar: el primero es una dimensión de la propiedad, el segundo de poder y el tercero de continuidad. Sin embargo, hay que indicar que cada empresa familiar es un caso particular por lo que cada una a tener su documento en particular.

#### **1.5.1.1 La Empresa Familiar**

No existe un concepto estandarizado o universal para definir a las empresas familiar, (Molina, Botero, & Montolla, 2015), pero existen numerosas definiciones de empresas familiares (Pieper, 2003), las empresas familiares se caracterizan porque el control de la propiedad es de una o más familias, uno o algunos de los miembros ocupan un cargo administrativo para conducir el negocio, tienen la aspiración de subsistir en el tiempo, es decir, para que una empresa se defina como Empresa Familiar, esta debe ser administrada o direccionada por uno o varios miembros de una familia, también puede ser gestionada por terceras personas, pero la decisión de final sobre el control financiero y operativo será tomado por la familia, teniendo así un mayor control o propiedad de la empresa.

La empresa familiar es la alianza de la familia y empresa, la familia tiene como fin la unión, la convivencia, sentimientos, pertenencia y afecto de los miembros que la conforman, la empresa tiene como fin obtener lucro, generar dinero y perdurar en el tiempo ampliando su actividad empresarial. Por lo anteriormente indicado la empresa familiar se desenvuelve diariamente con aspectos emocionales por lo que los elementos de empresa, propiedad y familia deben de ir en una misma dirección, es decir, la organización, estructura, gestión, actividades y administración deben de estar delimitadas para evitar romper relaciones entre los miembros de la familia.

En la tabla se presentan el concepto de Empresas Familiar de varios autores:

**Tabla 3. Definiciones de Empresas familiar**

Autor	Definición
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
De la Garza (2003)	Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan.
Hoshino (2004)	Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador.
Castrillo (2007)	Empresa cuya propiedad o al menos una parte significativa esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo (Cuesta, 2000).
Belausteguigoitia (2007)	Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.

Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión
De la Garza (2008)	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.
Flórez (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia.
Suárez (2010)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad.
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio.

*Fuente: Elaboración propia a partir del autor Soto Maciel (2013).*

*Elaboración: Propia*

### **1.5.1.2 Modelos Teóricos aplicados al estudio de la Empresa Familiar**

Existen varios modelos que explican la dinámica de las empresas familiares y son los que han trascendido: Modelos circulares, modelos de tiempo, modelos de influencia y cualidades, modelos de experiencia, modelos de planes estratégicos para empresas de familia.

#### **Modelo de los dos círculos**

Este modelo fue desarrollado por (Tagiuri & Davis, 1982), busca el punto de intersección entre empresa y familia, ubicando la zona de conflicto e interdependencia de los dos subsistemas. Estas diferencias o contradicciones son emocional y racional.



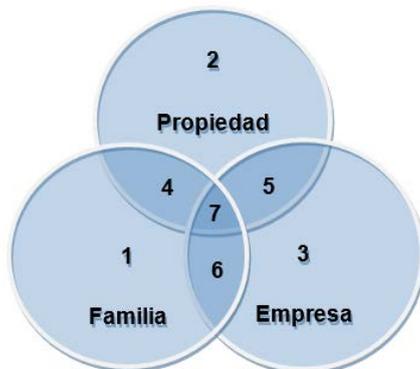
**Figura 1. Modelo de 2 Círculos de Empresa Familiar**

*Fuente: Davis & Taguri (1982)*

*Elaboración: Propia*

### **Modelo de los Tres círculos**

Este modelo tiene por objetivo manifestar a la empresa familiar los atributos que pueden ser potenciados como ventajas o desventajas para los propietarios, empleados y miembros de la familia. Esta teoría facilita la identificación de los conflictos de intereses porque cada persona tiene diferentes expectativas, motivaciones y objetivos para mejorar la rentabilidad de la empresa, el éxito o el fracaso dependerán de la relación entre la Familia, la Propiedad y la empresa.



**Figura 2. Modelo de 3 Círculos de Empresa Familiar**

*Fuente: Davis & Taguri (1996)*

*Elaboración: Propia*

Indica (Serna, 2005) que este modelo, es una herramienta que ayuda a la comprensión de los conflictos entre los miembros de la organización, la distinción de papeles, prioridades y los límites dentro de la organización.

**Tabla 4. Modelo de los 3 Círculos**

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
<b>FAMILIA</b>	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.
<b>PROPIEDAD</b>	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración Consejo financiero y de inversiones
<b>NEGOCIO</b>	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités funcionales.

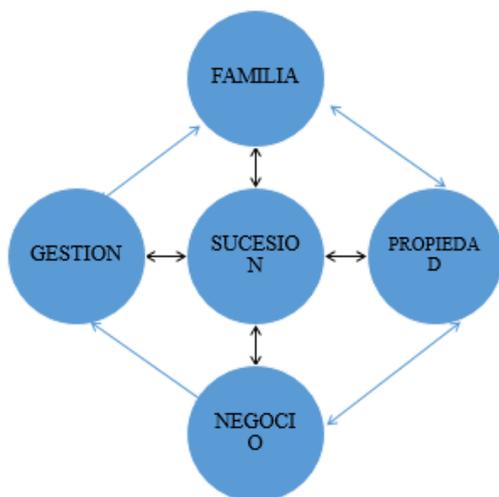
*Fuente: Adaptado de Amat. 2000.*

*Elaboración: Propia*

### **Modelo de los cinco círculos**

Este modelo analiza cinco problemas que están relacionados a cinco áreas de la empresa familiar, que permiten entender la dinámica de estas organizaciones (Amat, 2004), el área de la familia considera las siguientes características: valores, actitudes, relaciones familiares, comunicación, compromiso, estilos de solución de conflictos, el área de propiedad analiza los factores que se refiere a la estructura accionaria de la empresa familiar, incorporación de accionistas no familiares, junta de accionista y consejo de administración, área del negocio que considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, incluye los recursos humanos, tecnológicos, materiales, políticos de comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo, el área de Gestión que considera los recursos humanos, tecnológicos, materiales para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar la posición competitiva, en el área de sucesión que es la transmisión del poder de dirección a propiedad a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

**Figura 3. Modelo de los Cinco Círculos de Empresa Familiar**



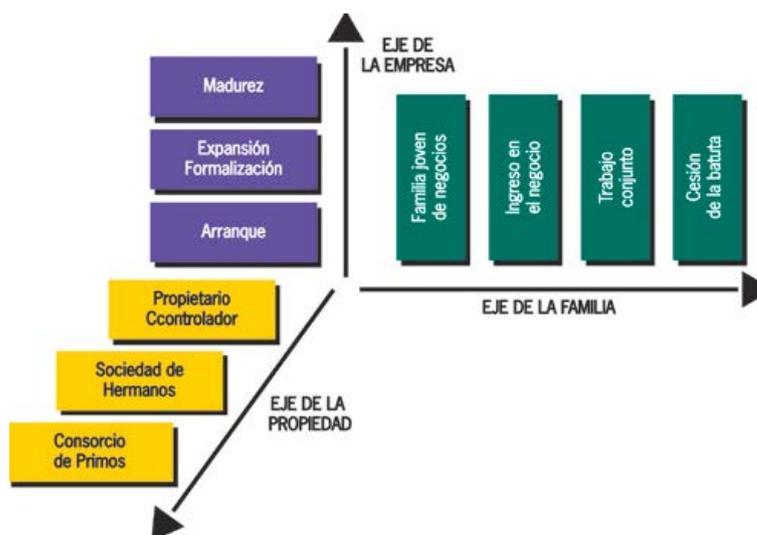
*Fuente: Amat (2004)*

*Elaboración: Propia*

### Modelo tridimensional

Este modelo fue propuesto por (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997), se incorpora al modelo de los 3 círculos al desarrollo a largo plazo de la organización, por medio del desarrollo y evolución la empresa, propiedad y familia al pasar por sus etapas secuenciales.

**Figura 4. Modelo Tridimensional de la empresa familiar**



*Fuente: Gersick et (1997)*

*Elaboración: Propia*

La dimensión evolutiva de la familia identifica cuatro etapas en su ciclo de vida a través de las generaciones: 1era etapa familia empresaria joven que crea la empresa y durante los primeros años lucha por sobrevivir, 2da etapa describe la expansión y formalización de empresa para establecer el mercado y se analiza el ingreso o no de los hijos a la organización, 3era etapa de la madurez, en la cual padres e hijo trabajan juntos, lucha por la cuota del mercado, estancamiento del negocio, problemas relacionados a los miembros de la familia, diferentes motivaciones y objetivos, 4ta etapa es la sucesión, se renueva o se cierra la empresa (Ruíz, Angel, Sessarego, & Guzman, 2007).

**Tabla 5. Eje de la propiedad del modelo tridimensional**

MODELO TRIDIMENSIONAL	Categorías	Características	Retos
Eje de la propiedad del modelo tridimensional	Propietario controlador	* Control de la propiedad en un individuo o matrimonio * Otros propietarios si existen sin autoridad importante	* Capitalización * Equilibrar control con los puntos de vista de los otros accionistas * Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
	Sociedad de Hermanos	* Dos o mas hermanos en el control de la propiedad * Control efectivo en manos de una generación de hermanos	* Proceso para compartir el control entre hermanos * Definir la función de los propietarios no empleados * Retener el capital * Control de la orientación a ramas familiares
	Consortio de Primos	* Mucho primos accionistas * Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa	* Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas * Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar
Eje de la familia del modelo tridimensional	Joven familia de negocios	* Generación adulta menor de 40 años * Hijos, si los hay, menores de 18 años	* Crear una empresa conyugal funcional * Decisiones sobre relación entre trabajo y familia * Relaciones con la familia extensa * Crianza de los hijos
	Ingreso en el negocio	* Generación amador entre 35 y 55 años * Generación joven entre adolescencia y 30 años	* Transición a edad madura * Separar e individualizar a los hijos * Decisiones relativas a la carrera de los hijos
	Trabajo conjunto	* Generación mayor entre 50 y 75 años * Generación joven entre 20 y 45 años	* Cooperación y comunicación entre generaciones * Dirigir la familia de la tercera generación * Manejo constructivo del conflicto
	Gestión de la batuta	* Generación mayor con 60 años o mas	* Desvinculación de la primera generación * Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación
Eje de la empresa del modelo tridimensional	Arranque	* Estructura informal: el empresario esta en el centro de todo	* Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) * Racionalidad frente al sueño del fundador
	Expansión - Formalización	* Estructura cada vez mas formal * Múltiples productos y líneas de negocio	* Profesionalización del negocio * Planificación estratégica * Sistemas y políticas organizacionales * Gestión financiera
	Madurez	* Estructura organizacional orientada a la estabilidad * Estabilidad en la base de clientes * Procedimientos organizacionales * Estructura dividida con gerentes profesionales	* Reenfoco estratégico * Compromiso de directivos con propietarios * Reinversión

*Fuente: Gersick et al 1997*

*Elaboración: Propia*

### Modelo de Mc Givern

Este modelo adecua las funciones directivas con el ciclo de vida de la empresa familiar, es uno de los primeros modelos evolutivos aplicados en empresas familiares y fue propuesto por (Mc Givern, 1978). Anexo 3

### Modelo de Hershon

Este modelo muestra la evolución de la empresa familiar en las dimensiones de dirección y desarrollo de la empresa familiar (Barnes & Hershon, 1976). Anexo 3

### Modelo de Ward

Este modelo identifica potencias que aquejan la evolución de las empresas familiares en el tiempo y se ajusta a las empresas en donde el fundador tiene la propiedad. (Ward J. , Creating effective boards for private enterprises, 1991).

**Tabla 6. Características de la evolución de la empresa familiar según el modelo de Ward**

PREOCUPACIONES DE LOS PROPIETARIOS	PREOCUPACIONES DE LA DIRECCION
<b>Etapa 1. Fundador</b>	<b>Etapa 1. Espiritu emprendedor</b>
* Transicion en el liderazgo * Sucesion * Asegurar al conyuge * Planificacion patrimonial	* Supervivencia * Crecimiento
<b>Etapa 2. Asociacion de hermanos</b>	<b>Etapa 2. Profesionalizacion</b>
* Mantener la armonia y espiritu de equipo * Mantener la propiedad familiar * Sucesion	* Adopcion de sistemas profesionales de gestion * Estrategias de revitalizacion
<b>Etapa 3. Confederacion de primos</b>	<b>Etapa 3- Sociedad de cartera</b>
* Distribucion del capital social * Liquidez de los accionistas * Tradicion y cultura familiar * Participacion y funciones de la familia * Vision y mision de la familia * Vinculo de la familia con la empresa	* Asignacion de recursos * Supervision de la cartera de inversiones * Cultura de la empresa * Sucesion y Liderazgo * Rendimiento de las inversiones * Estrategias futuras * Relaciones con accionistas

*Fuente: Ward, (1991.)*

*Elaboración: Propia*

### **Modelo interino, externo, interno (IEI)**

Este modelo prepara a la empresa familiar por medio de la aplicación de estrategias en la empresa y a la familia, el objetivo es lograr potencializar al sucesor, por medio del desarrollo y mejoramiento constante por medio de la coordinación del consejo de familia (Lozano, 2011). Anexo 3

### **Modelo de poder en la empresa familiar**

Este modelo busca la interacción entre los niveles ideológico, político, económico y continuidad y los miembros de la familia, para que la sucesión alcance un consenso y desarrollo entre familia y empresa (Vilanova, 2000). Anexo 3

### **Modelo CAVA**

Este modelo a través del compromiso de los miembros de la familia busca que la organización sea multigeneracional, es decir, ve al negocio familiar como una comunidad de personas comprometidas, el poder como servicio y el patrimonio como responsabilidad para generar la longevidad de la organización (Gallo, y otros, 2007). Anexo 3

### **Modelo de las 4 cualidades**

Este modelo perfeccionado por (Miller & Le Brenton, 2005), da cuatro guías a la empresa familiar.

- ✓ Continuidad. - Las empresas familiares longevas persiguen un sueño, mantener la misión y visión a largo plazo comprometiéndose con las competencias necesarias para asegurar la continuidad.
- ✓ Comunidad. - Las empresas familiares multigeneracionales exhortan a construir equipo unidos por medio de socialización de los valores.
- ✓ Conexión. - Crear buenos recursos y reputación entre empleados, socios clientes y la sociedad.
- ✓ Comando. - El empoderamiento de los líderes de las empresas familiares para tomar las decisiones por medio de la libertad e independencia de los ejecutivos.

## **Modelo motivacional**

Es modelo desarrollado por (Pérez Lopez, 1987), indica que una empresa familiar es una comunidad, con personal con motivaciones y personalidades diferentes, pero que si alinean por el compromiso de la persona se puede ser eficaz, eficiente y consistente.

- ✓ Motivos extrínsecos. - Esta motivación conlleva al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Motivos intrínsecos. - Aprendizajes y desarrollo profesional del sujeto contribuyendo a la ventaja competitiva.
- ✓ Motivos trascendentes. - La relación entre las personas logran influenciar positivamente el logro de aprendizajes.

## **Modelo de los 4 pilares**

Este modelo relaciona el modelo de 5 círculos con el modelo evolutivo tridimensional, para explicar que la longevidad de las empresas familiares son ventajas competitivas

- ✓ Política. - Son normas que determinan y guían las decisiones en diferentes aspectos de la empresa.
- ✓ Propósito. - Las empresas familiares deben de contar con un plan que permita enfrentar objeciones en el negocio y la familia.
- ✓ Proceso. - Los miembros de las empresas familiares deben de tener las habilidades de la comunicación, resolución de conflictos, de colaboración y lograr consensos conjuntos para el bienestar de la organización.
- ✓ Parentesco. - las empresas familiares deben de conservar el vínculo familiar por medio de la unidad y armonía familiar.

## **Modelo de dinastía**

(Gómez & Bentancourt, 2010) desarrollo este modelo en base a la combinación del modelo de los tres círculos más lo principios y valores que se transmiten en las generaciones enfocados hacia el bien con el fin de edificar un legado. Tanto la propiedad, familia y empresa cuentan con una (V) visión, (E) una estrategia

familiar, (E y G) una estructura y gobierno familiar y con (S) sistemas de dirección familiar. Anexo 3

### **Modelo de transmisión de conocimiento activo para la familia empresaria (CAFÉ)**

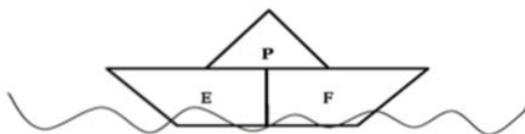
Este modelo perfeccionado por (Trevinyo Rodríguez, 2010), toma en consideración los lazos familiares, las tradiciones y las emociones que promueven directamente al aprendizaje y el conocimiento de la empresa con los grupos que interactúan en la organización. Los dueños de las empresas familiares desean enseñar a sus descendientes lo que saben del negocio para construir oportunidad de supervivencia.

### **Modelo de cultura organizacional**

Modelo elaborado por (Zapata, 2004), quien argumenta que la cultura organizacional, es una ventaja competitiva para las empresas familiares, se caracteriza por los valores, tradiciones y normas con el deseo de continuar en el futuro haciendo uso del consejo familiar, Junta de Gobierno como estrategia de la empresa familiar.

### **Modelo de equilibrio entre empresa y familia**

Modelo desarrollado por (Belausteguigoitia, 2004), busca el equilibrio entre la familia y la empresa por medio de la analogía de un barco: Cabina de mando, popa (la empresa) y proa (la familia), por lo que el capital debe mantener el equilibrio cuando acechen las olas (problemas), por otro lado, el capitán debe tener un faro (objetivo) al que quiere llegar, de modo que la tripulación (empresa y familia) trabajen en equipo para llegar al destino.



**Figura 5. Modelo de equilibrio entre empresa y familia**

*Fuente: Belausteguigoitia, 2004*

*Elaboración: Propia*

## Modelo basado en herramientas de identificación

Modelo desarrollado por (Puente, 2006), con la finalidad de perpetuar en el tiempo identifica los problemas y fortalece las características para hacer la combinación más adecuada.



**Figura 6. Modelo basado en herramientas de identificación**

*Fuente:* Puente, 2006

*Elaboración:* Propia

- ✓ Protocolo de familiar. - Es una herramienta donde consta misión, visión, políticas y valores de la empresa familiar.
- ✓ Código del buen gobierno. - Modelo de estructura social que usan las empresas familiares de manera responsable.
- ✓ Los órganos de gobierno. – Se conforman de Asamblea familiar y consejo de familia para facilitar la relación y la comunicación para soluciones a problemas.
- ✓ La sucesión. - Es el futuro de la empresa, quien dirige el traspaso generacional
- ✓ Esquema de protección patrimonial y jurídico. - Armoniza el patrimonio familiar y comercial por medio de un esquema jurídico económico junto con el modelo gerencial.

## Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.

Modelo investigado por (Ward J. , The special role of strategic of planning for family business, 1988), aborda los beneficios y critica de la planificación estratégica, los pasos para una planificación estratégica en las empresas familiares son: a) FODA de la empresa, b) Compromiso familiar para la planificación de la estrategia, c) identificar y reconocer las oportunidades del

mercado como estrategia , d) conocer la situación financiera de la empresa, e) definir una estrategia, f) evaluar los intereses de la familia empresaria y g) Metas a conseguir establecida por la familia.

### **Modelo del proceso de administración estratégica.**

Modelo desarrollado por (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997) muestra el proceso dinámico de planeamiento de objetivos, formulación, implementación y control de las estrategias para lograr el desempeño de la empresa. Anexo 3

### **Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar.**

Modelo planteado por (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999), indican que la sostenibilidad de la organización está ligada a los objetivos de la empresa y la familia, siendo el objetivo principal, el formulado por la planeación estratégica. Anexo 3

### **Modelo del proceso de planificación paralela.**

Modelo desarrollado por (Carlock & Ward, 2003), indica que la planificación paralela se constituye de:

- ✓ La familia: plan de continuidad, compromiso familiar, valores esenciales y la visión familiar
- ✓ La empresa: filosofía de gestión empresarial, visión empresarial, plan estratégico y compromiso estratégico

### **Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar**

Modelo realizado por (Ussman, 2004), combina los objetivos empresariales con los objetivos familiares para hacer un análisis de la situación y otro del esquema estratégico.

#### **1.5.1.3 Gobierno Corporativo**

Los Gobierno Corporativo busca coordinar la gestión de la empresa y la propiedad, manteniendo los objetivos económicos - sociales e individuales - comunitarios de la organización por medio de la estrategia a seguir para su

permanencia en el tiempo (Bolsa de Valores de Quito & Banco Interamericano de Desarrollo, 2011), a través de la administración, el consejo de administración, los accionistas y otras partes con las que se relaciona la organización.

No existe un modelo predefinido para estructurar los órganos de gobierno en los negocios familiares, pero son un punto de partida para las acciones, procedimientos (OCDE, 1999), reglas, objetivos (Charkham, 1994), decisiones y responsabilidad, cada empresa tiene una configuración propia acorde a su cultura familiar, número de generaciones, desarrollo del negocio y participación de la familia en la empresa.

#### **1.5.1.3.1 Protocolo Familiar**

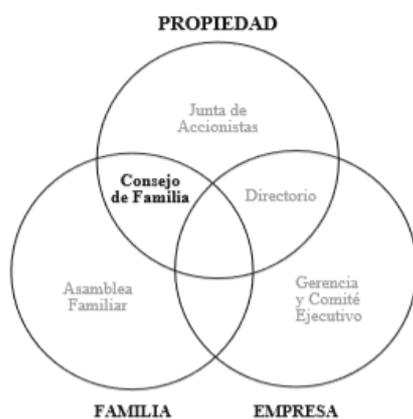
Según (Abad & Fuad, 2012) describe al protocolo familiar como un documento de compromiso, escrito por las personas de una Empresa Familiar, con el cual les permite cumplir los objetivos, asegurando el desarrollo con éxito de futuras generaciones, considerando que esta documentación escrita es de vital importancia para hacer frente a futuros conflictos que se podrían dar, es necesario que se especifique los órganos de gobierno a usar, las funciones que cumplen, el rol de las personas parte de la familia y el procedimiento para integrarlas dentro de la empresa.

El Protocolo familiar da mayor estabilidad en las “reglas del juego” a una familia empresaria y les permite organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones, a las familias les cuesta mucho organizarse espontáneamente y ponerse de acuerdo cuando enfrentan situaciones difíciles que tensan las relaciones y producen conflictos. Su objetivo es minimizar los problemas familiares y la empresa por medio de políticas internas de la organización, regular la satisfacción de las necesidades, proteger los intereses y patrimonio, a través parámetros de análisis y acción a posibles situaciones que puedan suscitarse, es un documento de consulta constante, porque se plasman las normas para delimitar funciones y situaciones entre empresas y familias.

El protocolo familiar es voluntario por lo que debe de elaborarse con **Libertad** de los miembros de la familia, con el compromiso de los miembros **Pacto de honor**, con **Valores de familia** que serán transmitidos en cada generación según sus costumbres y creencias para desarrollar un ambiente de armonía **Relación intrafamiliar**. En el Anexo 4 se encuentran algunos modelos de Protocolos familiares y en el Anexo 5 se especifican varios de los inconvenientes que pudiera presentar en la empresa familiar al momento de implantar un protocolo familiar.

### 1.5.1.3.2 Consejo de Familia

El Consejo de Familia es el órgano de gobierno que representa a la familia en la empresa familiar, se encarga de las directrices y lineamientos, instruye a las familias en los derechos y responsabilidades que acompañan a la propiedad. El consejo de familia evita que la directiva mezcle temas familiares con los temas de negocio y a su vez las decisiones estratégicas de la empresa con los de la familia. Es la instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus inquietudes respecto del “sistema de la empresa familiar” que está compuesto por los tres círculos: familia, empresa y propiedad. De hecho, es tarea del Consejo ayudar a clarificar los límites de los tres círculos (Martínez E. J., 2017).



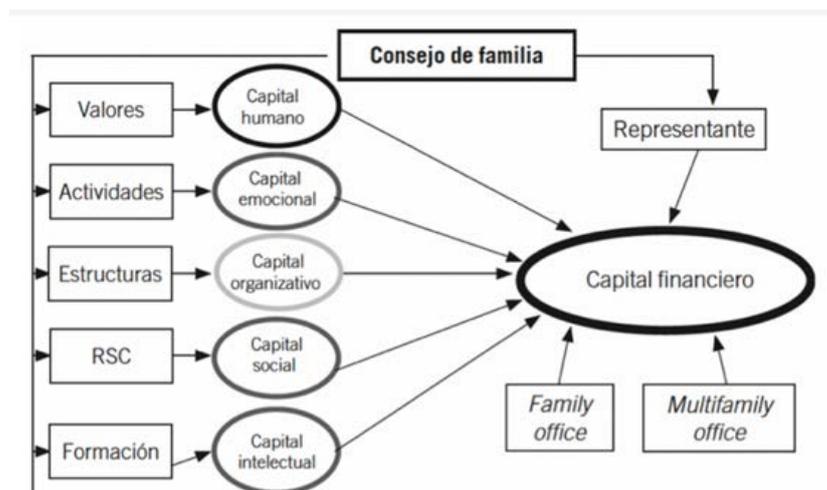
**Figura 7. El Consejo de Familia en la Empresa Familiar**

*Fuente:* Martínez Echezárraga (2004)

*Elaboración:* Propia

La misión del consejo de familia es equilibrar la relación entre la familia, la empresa y la productividad (Martinez E. J., 2017), su objetivo principal es solucionar inconvenientes que puedan pasar en la empresa y la familia. debe de estar integrado por cinco miembros de la familia serios, comprometidos y responsables, en representación de las diferentes generaciones y ramas, es necesario la presencia de un mediador externo e imparcial que tenga la visión más clara (Noboa, 2015) y debe convocar anticipadamente a reuniones periódicas (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2015).

El **Consejo de familia** es fundamental para la preservación del patrimonio familiar y la generación, porque establece los valores que serán transmitidos a los miembros de las siguientes generaciones (**capital humano**), genera **capital emocional** al realizar actividades familiares, vela por la estructura organizativa de la empresa y la familia (**capital organizativo**), fomenta el **capital social** por medio de actividades de responsabilidad social de la empresa, garantiza la formación de las futuras generaciones mejorando el **capital intelectual** de los miembros que se incorporen en la empresa familiar en el futuro. El consejo de familia se encarga de que buscar las personas adecuadas para el patrimonio financiero por medio de family office o el multifamily office.



**Figura 8. Estrategia de Gestión del Patrimonio Familiar**

*Fuente:* Pindado, J. (2017: *El Patrimonio de la Empresa Familiar*. En “*la empresa familiar: análisis estratégico*” Ed. Deusto, p.370

*Elaboración:* Propia

La formación de un consejo de familia no tiene un tiempo específico de elaboración, pero si podríamos tener en cuenta: a) la empresa familiar decide trascender y dar continuidad, b) cuando hay conflictos entre los miembros de la empresa familiar como una herramienta de prevención de conflictos, c) para ayudar a la siguiente generación cuando el sucesor se retira y d) cuando se conozcan los beneficios del consejo de familia.

Las empresas familiares deben incluir en el consejo de familia los siguientes puntos principales:

- ✓ Actuar como interlocutor entre la familia y los órganos de la empresa familiar (Consejo de Administración y Junta de Accionistas).
- ✓ Atender a la formación empresarial de los miembros de la familia. En este sentido ya se ha impartido un curso sobre balance y cuentas.
- ✓ Organizar actividades familiares para desarrollar el sentido de pertenencia de todos sus miembros.
- ✓ Madurez (Administrado Moderar en los posibles conflictos entre miembros de la familia que afecten a los intereses empresariales, o entre estos y las sociedades de cada empresa familiar)
- ✓ Fomentar la acción social entre los miembros de la familia y los trabajadores de la empresa familiar.
- ✓ Fomentar la acción social entre los miembros de la familia y los trabajadores de la empresa familiar.

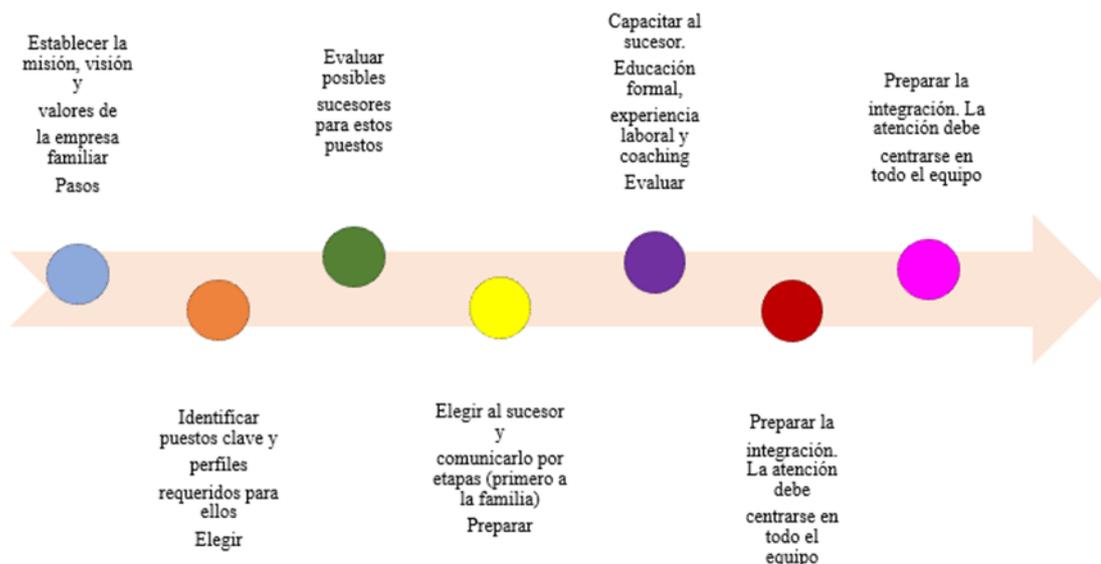
Las funciones de un Consejo de Familia serían las siguientes:

- ✓ Indicar el fin para el cual se creó. - Mantener el clima de diálogo y cordialidad, tener un plan de Proceso de Sucesión, creación un protocolo familiar.
- ✓ Estar conformado por miembros de la familia y por personas fuera del Grupo Familiar con experiencia, credibilidad y honestidad probadas, establecer los requisitos para ser Miembro del Consejo.
- ✓ Especificar las funciones para cumplir la misión, los objetivos específicos.

- ✓ Delimitar las funciones y realizar votaciones para la toma de decisiones, ejecución, seguimiento y adopción de los acuerdos.

#### 1.5.1.4 Plan de Sucesión

La sucesión es necesaria para el éxito y continuidad del negocio familiar, la sucesión es un proceso, no un evento puntual, por lo que la planificación debe dedicar trabajo mutuo, conocimiento de los individuos, el sueño compartido y las relaciones con la familia, empresa y propiedad, porque la sucesión involucra los tres subsistemas porque experimentan cambios importantes (Belausteguigoitia, 2004), este mismo autor indica que una de cada tres empresas familiares pasan exitosamente a la siguiente generación. El proceso debe plantear: a) conciliar los intereses de la empresa y la familia, clarificar los roles de cada individuo con la empresa y la familia, b) la integración de talentos por parte de miembros de la familia, las empresas familiares deben tener la facultad de sumar y lograr sinergias entre los miembros de la familiar, c) la profesionalización de la empresa, transformación gradual de cada elemento de la organización y d) en el proceso de sucesión los dueños deben despertar el interés de los hijos en el negocio.



**Figura 9. Pasos para la sucesión**

*Fuente: IV conferencia Iberoamericana en Gobiernos Corporativo y Empresas Familiares, 2004*  
*Elaboración: Propia*

### 1.5.1.5 Teoría propuesta

La revisión bibliográfica coincide que un traspaso generacional exitoso depende del buen funcionamiento de la empresa y del liderazgo, estos influyen en el buen rendimiento de la organización, asegurando la supervivencia de las empresas familiares y la satisfacción de los grupos de interés que intervienen.

**Tabla 10. Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional**

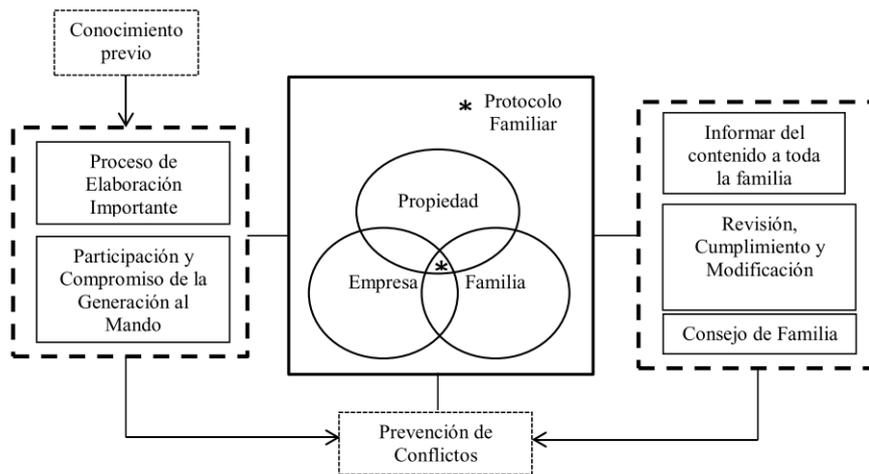
Fundador o predecesor	Delegar responsabilidades
	Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento
	Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores
	Tener vocación de continuidad en manos de la familia
Sucesor	Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia
	Formación académica superior
	Asunción inmediata de responsabilidades
	Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar
Relaciones interpersonales	Comunicación
Sistema familiar	Cultura más colaboradora y progresista
	Compromiso de la familia con la empresa
	Cohesión entre los miembros de la familia
	Flexibilidad
	Compartir puntos de vista
Sistema empresarial	Controlar los factores de éxito
	Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves
	Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización
Otros participantes	Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares
	Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados
Entorno	Conocer y adaptar las fuerzas del entorno

*Fuente: Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (2000).*

*Elaboración: Propia*

Según (Arbesú Riera, 2016) el **Consejo de Familia** ha evolucionado, en la década de los 90 estaba relacionado con el protocolo familiar, en la década del 2010 hasta la actualidad los diligentes si dan cuenta que el consejo de familia no es solo un órgano de gobierno, sino que es el universo en donde se distinguen diferentes cuerpo dentro de él, por lo que es necesario considerar su creación y organización para mejorar la estrategia, logrando la coordinación e incremento de la profesionalización al tener los objetivos estratégicos claros al separar el

ámbito familiar y el empresarial formal dentro de la estructura para reducir conflictos y tensiones de acuerdo a los estatutos para su buen funcionamiento la resolución de las diferencias de acuerdo a la actitud y capacidades de sus miembros. Partiendo de que el consejo de familia es una herramienta que ayuda a la comunicación entre la propiedad, empresa y familia, se plantea el siguiente esquema para la comprensión de los aportes de la tesis a partir de la información del marco teórico



**Figura 11. Planteamiento de la teoría propuesta**

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión literaria de la investigación, 2019*

Este esquema sirve de herramienta a las empresas familiares independiente a su tamaño y objetivo, solo basta con que su compromiso sea la sostenibilidad en el tiempo, por lo que busca estrategias para la consolidación de los intereses de la familia y la empresa, con la interrelación de los subsistemas de la empresa familiar, se plantea la creación del consejo de familia como ente interno que permitirá fortalecer los valores en lo que se sentará la empresa familiar en el futuro, favoreciendo el compromiso y la comunicación de los familiares de la empresa, el consejo de familia será el responsable del buen desarrollo de los miembro de las empresas familiares y velar por el futuro armónico en las siguientes generaciones, basados en las cláusulas que se defina en el protocolo familiar porque será una ruta de apoyo cuando sea necesario en el proceso de continuidad.

En conclusión, el consejo de familia será una guía que se utilizará como un vehículo de comunicación entre los propósitos de la empresa y la familia, su función será garantizar el mantenimiento de los valores, la cultura familiar y el patrimonio familiar, por medio de un consenso, será el responsable de adaptar e implementar el protocolo familiar, este órgano ayuda a discutir los planes familiares y situaciones especiales de los distintos familiares.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO**

### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El diseño de la presente investigación tomo las providencias necesarias para construir el plan operativo y la guía que dirija la acción por medio de momentos, fases o acontecimientos, que permitan la comprensión para el desarrollo del tema en cuestión, posterior a la revisión de la teoría y modelos.

El diseño metodológico consistió en los siguientes pasos:

- ✓ Revisión bibliográfica o de la literatura para concretar los conceptos a utilizar, así como las fuentes secundarias.
- ✓ Se elaboró un formato de encuesta para el estudio
- ✓ Se delimito las empresas familiares a encuestar
- ✓ Recopilación de la información (encuestas y entrevista)
- ✓ Análisis del resultado, seleccionando las pautas necesarias para la creación del Consejo de familia.

Utilizando el tipo de diseño no-experimental (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) al relacionar dos o más conceptos o teorías, es de carácter transversal porque se analiza la incidencia en un momento dado, en este caso el año 2018 (Behar Rivero, 2008), su naturaleza es empírica porque se basa en el estudio experiencial de las empresas familiares de Guayaquil, es cuantitativa porque recopila, procesa y analiza los datos a partir de una muestra de estudio (Muñoz Razo, 2011), con la finalidad de dar una explicación de una fenómeno en particular para su entendimiento.

La investigación es de estudio exploratoria a través de fuentes primarias que facilitaron el análisis y las pautas necesarias para adquirir la información necesaria para la creación del Consejo de familia.

La investigación es de tipo descriptiva porque especifica detalles de la situación actual del fenómeno observado y luego del análisis para aplicar el consejo de familia, al ser una investigación descriptiva.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque las recopilaciones de información se obtuvieron de datos reales no de supuestos (Hernández S. R., 2014), fue necesario aplicar datos numéricos y estadísticos para medir la variable de Continuidad y el Consejo de familia a fin de presentar resultados confiables, que se presentaran en el capítulo tres del presente.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque la información teórica ayuda a la investigación permitiendo presentar una propuesta como es el Consejo de familia.

## **2.2 Métodos de investigación**

El método deductivo fue necesario para esta investigación porque a partir de la problemática de las empresas familiares se determinó que herramienta se aplicaría a las empresas familiares de Guayaquil.

La investigación utilizó el método lógico porque a través de análisis de hechos y teorías se sintetizó que el Consejo de Familia ayuda a la Continuidad de las Empresas Familiares de Guayaquil.

También se usó el método empírico al momento de realizar el trabajo de campo y la recolección de la información.

## **2.3 Unidad de análisis, población y muestra**

La unidad de análisis para la presente investigación son las empresas familiares de la Ciudad de Guayaquil, de acuerdo al informe presentado por la (Universidad de Especialidades Espíritu Santo & Banco Pacífico, 2017) el 90,5% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son familiares, y de las empresas registradas en la región Costa el 90,7% son familiares.

La población se la definió tomando la información de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en la provincia del Guayas y la Ciudad de Guayaquil y aplicando el 90,5% del informe presentado por la UESS, dio una población de 388 empresas familiares.

**Tabla 7. Empresas sujetas al Control de la Superintendencia de Compañías y Valores**

TAMAÑO	EMPRESAS DE GUAYAQUIL	APLICO 90,50%
GRANDE	276	250
MEDIANA	84	76
MICROEMPRESA	18	16
PEQUEÑA	51	46
TOTAL	429	388

*Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)*

*Elaboración: Propia*

Al conocer el total de la población observamos una población finita, por lo que se aplicará un muestreo probabilístico, con un mínimo error en el tamaño de la muestra, para conocer la muestra a estudiar se aplica la fórmula (Agueda & Molina, 2014).

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2}$$

Donde:

N = Total de la población = 388

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

p = Proporción de ocurrencia del hecho = 0.50

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = Representación de error = 0.05

Entonces si se reemplaza la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 388}{(0.05)^2 * (388 - 1) + ((1.96)^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n=372,6352 / 1.9279$$

$$n= 193$$

Una vez aplicada la fórmula de población finita, se determinó una muestra de 193 empresas familiares, con la finalidad de obtener una visión general de la situación de estas organizaciones, en este caso se aplicará la encuesta a colaboradores de las empresas familiares, quienes tienen información directa o están en contacto directo con los usuarios internos y externos de la organización, para la selección de las personas a encuestar primero se realizó una revisión del listado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para ver las empresas de fácil acceso y en segundo lugar se las selecciono de forma aleatoria.

#### **2.4 Variables de la investigación, operacionalización**

Para el presente trabajo se identificaron de las variables utilizando la tipología propuesta por (Sierra, 1994), estas variables son de tipo cuantitativa porque en base a las características de las empresas familiares de la Ciudad de Guayaquil se presenta al Consejo de Familia como una alternativa para la continuidad de las misma.

- ✓ Variable independiente (X) Consejo de Familia.
- ✓ Variable dependiente (Y) Continuidad de la empresa familiar

**Tabla 8. Operacionalización de las Variables**

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	# PREGUNTA ANEXO 3	FUENTES	INSTRUMENTOS
CONSEJO DE FAMILIA	Es el nexo entre la familia y la empresa a través del Consejo de Administración, Órgano de gobierno de la empresa familiar y debe de estar participado por todas las ramas familiares, con independencia de que trabajen en la empresa o no.	Familia	Valores y actitudes,	4, 7	Primaria	Encuesta/ Entrevista
			Compromiso de la familia con la continuidad de la empresa	5, 8	Primaria	Encuesta/ Entrevista
		Propiedad	Organos de Gobierno	10	Primaria	Encuesta
			Influencia de la familia / empresa	15	Primaria	Encuesta
		Negocio	Cultura empresarial y familiar	4, 5	Primaria	Encuesta
			Obtencion de los recursos financieros		Primaria	Entrevista
CONTINUIDAD	Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia	Crecimiento	Vision estrategica y competitividad	5, 13	Primaria	Encuesta
			Trayectoria	2, 3	Primaria	Encuesta
		Vision estrategica/ Estructura organizacional	Armonia existente	6, 7, 8	Primaria	Encuesta/ Entrevista
			Compromiso familiar	5, 6, 9	Primaria	Encuesta/ Entrevista
SUCESION	Transferencia generacional del negocio familiar.	Planificacion de la sucesion	Consejo de Adm/ Junta de Accionistas/ Asamblea familiar/ Formacion Acadamica / Experiencia laboral	10, 11, 12	Primaria	Encuesta
		Formacion del sucesor		14,15	Primaria	Encuesta

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

## 2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las fuentes de información se puntualizaron en dos grupos:

- ✓ Fuentes primaria: para que la información proporcionada a la investigación sea confiable y congruente se usó los datos de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y seguros, 2019) y se usó la encuesta y la entrevista.
- ✓ Fuentes secundarias: se las adquirió de la contribución de modelos teóricos, artículos científicos, texto con temas relacionados a la investigación y tesis de maestrías y doctorales.

Las técnicas que se usó en la investigación son:

- ✓ Técnica de investigación documental por medio de la bibliografía, ayudados de libro, artículos científicos, revistas que fortalecieron la investigación.

- ✓ Técnica de investigación de campo por medio de la encuesta y la entrevista.

Los instrumentos que se usaron para esta investigación fueron:

- ✓ Cuestionario de encuesta. - Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario de encuesta, la cual cuenta con un cuestionario de 15 preguntas. Anexo 6
- ✓ Guion de entrevista. - La entrevista para efecto de este trabajo se diseñó un formulario con 10 preguntas que se aplicaron al director Ejecutivo de Ferretería Espinoza S.A., y al Gerente Administrativo, con el fin de conocer su opinión sobre su futuro dentro de la organización, tiene una duración de 20 minutos. Anexo 7

A continuación, la descripción del proceso que se llevó a cabo: a) Establecido el Universo de la Base de datos de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se procedió a separar de acuerdo a los siguiente filtros de búsqueda: Costa/ Guayas/ Ciudad de Guayaquil, b) Establecida la Unidad de la muestra de las Empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, se las clasifíco por tamaño y tipo compañía, c) Se diseñó un formulario de encuesta, conformado de 15 preguntas relacionadas a Continuidad y Consejo de familia y una guía de entrevista con 10 preguntas para ser aplicados a posibles sucesores de una empresa familiar de Guayaquil, d) Establecida la muestra se usó la base del SRI para enviar formulario de encuesta a 193 empresas de la ciudad de la Guayaquil, con la finalidad de hacer un muestro probabilístico, e) Establecido la técnica e instrumentos de recolección de datos se procedió a enviar la encuesta vía Correo electrónico a diferentes empresas y vía WhatsApp a personas conocidas que trabajen en empresas familiares, f) la fecha de recolección de datos de la encuesta fue desde el 1 de Diciembre del 2018 y se recepto hasta el 31 de Mayo del 2019, g) Se realizó la entrevista personal al Director ejecutivo y al Gerente Administrativo de Ferretería Espinoza S. A., empresa familiar de Guayaquil con 50 años de trayectoria, h) Para finalizar, con el análisis de los resultados por medio de la tabulación de la muestra.

## **2.6 Tratamiento de la información**

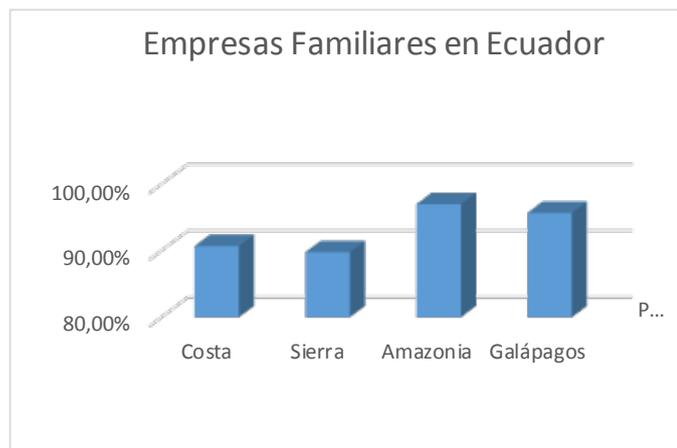
Representa la interpretación de los datos y la consolidación numérica y cualitativa, para el análisis general a través de las técnicas utilizadas para cumplir con los objetivos de la investigación, haciendo un análisis global para representarlos en datos estadísticos, se elaboró una base en Microsoft Excel con la información de las 193 encuestas, los datos se presentan en tablas y gráficos con su interpretación sencilla. La entrevista dio información necesaria de lo que quieren los dueños de las empresas familiares para perpetuar en el negocio.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSION

### 3.1 Análisis de la situación actual

Las empresas familiares cumplen un papel importante en la economía del país, estas organizaciones en Ecuador ascienden a 55.130 (Family Firm Institute, 2012), generan el 51% de empleo y contribuyen un 93% al PIB (Stewart & Hitt, 2012). Por otro lado el primer informe de las Empresas Familiares en Ecuador (Universidad de Especialidades Espiritu Santo & Banco Pacifico, 2017), mostró que el 90,50% del tejido empresarial es de tipo familiar y se incluyen las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía, esta investigación se la realizó a 50.000 empresas familiares del Ecuador, a continuación la participación de las empresa familiares por región.

Muestra de 50000 EF, Datos tomados de la Superintendencia de Compañías	
Región	Porcentaje
Costa	90,70%
Sierra	89,80%
Amazonia	97,00%
Galápagos	95,70%



**Figura 12. Empresas Familiares en Ecuador por Región**

*Fuente: Superintendencia de Compañías, UEES & Banco Pacifico, 2017*

*Elaboración: Propia*

Este mismo estudio indicó que el 81,20% de las empresas familiares del Ecuador funcionan en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. La ciudad de Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país, esto se debe a que el 90% de las empresas que operan en la ciudad son empresas familiares (El Universo, 2012).

De acuerdo a informe sobre sucesión de empresas familiares de (Courage Center of Global Family Firms, 2017), mostraron que el 39% de las empresas familiares están en la segunda generación, el 11,5% en la tercera y apenas el 1,6% del empresariado familiar logró llegar a la cuarta generación. Esto se debe a que muchos de los fundadores fallecen sin realizar un proceso de sucesión, no sabían que hacer, que debían hacer, como debían hacerlo, por lo que la familia miembro de la empresa familiar concluye en una lucha de poder entre los que manejan la empresa, situación que se podría evitar si se tienen reglas claras y un consejo de familia. Otros estudios a nivel mundial el 30% de las Empresas Familiares sobreviven en la segunda generación y un 30% a la tercera generación, es decir, uno de los principales problemas que enfrenta la empresa familiar es la continuidad (Seminarium Ecuador, 2009), manifiesta que debido a los cambios de generación su esperanza de vida es baja, el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, el 15% pasa a la tercera generación y un 4% pasan a la cuarta generación (Ekos, 2012).

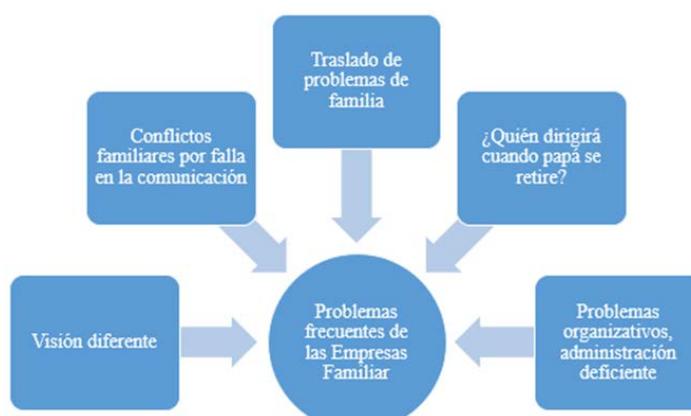
En el Ecuador muy poco se ha indagado sobre las empresas familiares y los problemas a los que se enfrenta, a pesar que muchos de los entes económicos que tiene una fuerte posición en el mercado son de carácter familiar, estas organizaciones al contribuir a la sociedad y a la economía de la nación deben de incentivar al Estado a diseñar planes de apoyo y estudio para los fundadores de las Empresas Familiares puedan resolver exitosamente los problemas y dificultades de su funcionamiento y estas no fracasen en el tiempo. La longevidad de las empresas familiares, es un tema importante por lo que han surgidos, pensamientos y teorías, pero lo más importante y recomendables son los que se fundamentan en el tipo de familia y la tradición cultural, en el caso de las empresas familiares latinas valoran más las relaciones familiares por lo que en ocasiones las decisiones que se toman no son la mejores para la empresa

El resultado de este proyecto dará a conocer si los problemas o conflictos que se vieron en los casos son los mismos al momento de realizar una sucesión, la aplicación de la teoría propuesta ayudara q que el traspaso sea un éxito. El estudio de Consejo de familia como estrategia y ventaja competitiva para su

permanencia en el tiempo ya que busca la comunicación entre los miembros de la familia y preparación de los miembros para el traspaso generacional.

### 3.2 Análisis comparativo, evolutivo, tendencias y perspectivas

De los casos revisados en el periodo 2011 al 2015 por (Family Business Consulting, 2016), se evidencia que los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares son:



**Figura 13. Principales Preocupaciones de las Empresas Familiares**

*Fuente: Dr. Santiago Dorero, Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica, 2006*

*Elaboración: Propia*

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrollo un encuentro de empresas familiares en donde (Doyle, 2016), dio a conocer los retos de las empresas familiares, e indicó que las cifras de supervivencia de estas organizaciones en el Ecuador no son alentadoras, el 30% de las empresas pasaron una generación de hijos y el 15% pasaron a la generación de nietos. Según las cifras de Vistazo entre el 2006 y 2011 las empresas más grandes representan el 77%, pero este número sube a 95% si se incluyen las pymes.

Las empresas familiares en Ecuador no ven como prioridad, la incorporación de políticas de gobierno Corporativo, pero es necesario su adopción para ayudar a sustentar la supervivencia de la empresa y evitara los problemas futuros.

### 3.3 Presentación de resultados y discusión

#### 1.- ¿Su organización es una empresa Familiar?

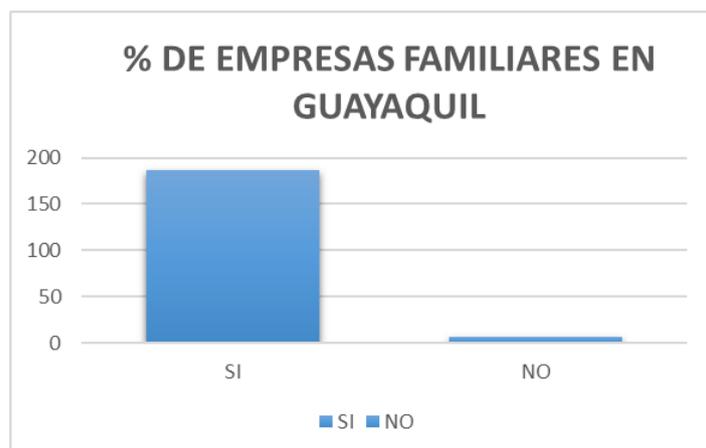
**Tabla 9. Participación de la Empresa Familiar en Guayaquil**

EMPRESA FAMILIAR	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	187	96,89%
NO	6	3,11%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

**Figura 14. Participación de la Empresa Familiar en Guayaquil**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

De las 193 empresas encuestadas el 96.89% de la muestra son empresas familiares y el 3,11% de las empresas encuestadas no son empresas familiares, lo que valida en parte a la información emitida por la UEES.

## 2.- ¿Cuántos años tiene su empresa?

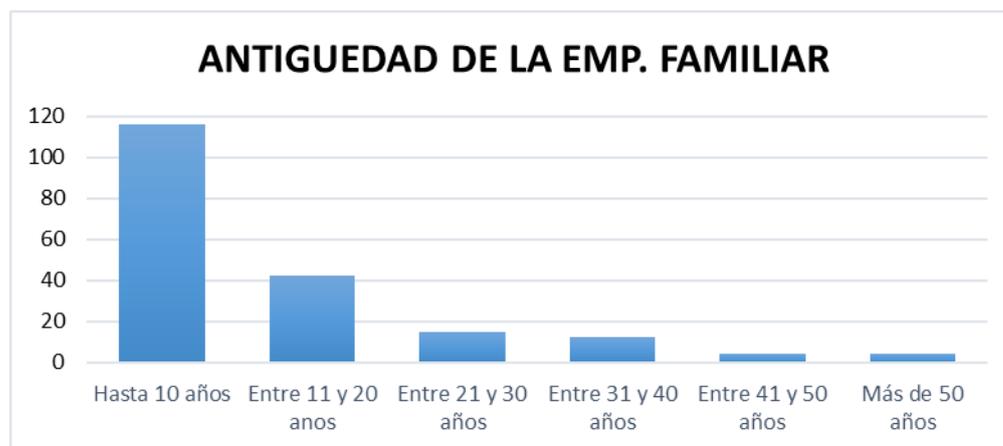
**Tabla 10. Años de funcionamiento de las Empresas Familiares**

DISTRIBUCION POR ANTIGÜEDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hasta 10 años	116	60,10%
Entre 11 y 20 anos	42	21,76%
Entre 21 y 30 años	15	7,77%
Entre 31 y 40 años	12	6,22%
Entre 41 y 50 años	4	2,07%
Más de 50 años	4	2,07%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

**Figura 15. Años de funcionamiento de las Empresas Familiares encuestadas**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

La antigüedad de las empresas familiares disminuye a medida que aumenta la edad de la empresa, así tenemos que el 10,36% de la muestra tiene más de 30 años, el 7,77% está en el rango entre 21 y 30 años de funcionamiento, el 21,76% en el rango de entre 11 a 20 años de antigüedad y el 60,10% se encuentran en el rango de 0 a 10 años de funcionamiento.

### 3.- ¿En qué generación se encuentra su Empresa?

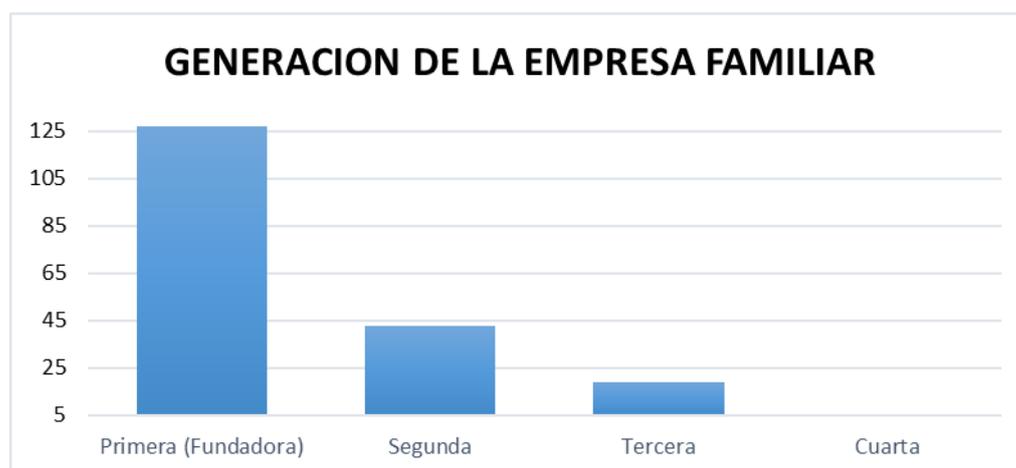
**Tabla 11. Generación en la que se encuentran las Empresas Familiares encuestadas**

FRECUENCIA DE GENERACION FAMILIAR	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primera (Fundadora)	127	65,80%
Segunda	43	22,28%
Tercera	19	9,84%
Cuarta	4	2,07%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

**Figura 16. Generación en la que se encuentran las Empresas Familiares encuestadas**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

El presente trabajo de investigación da a conocer en que generación se encuentran las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a los resultados de la encuesta el 65,80% de la muestra se encuentran en la primera generación, el 22,28% se encuentran en la segunda generación, el 9,84% se encuentran en la tercera, sin embargo, se evidencia que el 2,07% de los encuestados se encuentran en la cuarta generación.

**4.- Considera usted que el Fundador de una empresa familiar, influye en la formación de los Valores, creencias, normas y conductas que formaran la Cultura Organizacional.**

**Tabla 12. Formación de la cultura organizacional en las Empresas Familiares encuestadas**

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy en desacuerdo	7	3,63%
En desacuerdo	9	4,66%
Poco de acuerdo	8	4,15%
De acuerdo	93	48,19%
Muy de acuerdo	76	39,38%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

**Figura 17. Formación de la cultura organizacional de las Empresas encuestadas**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

Es importante verificar la vocación de transcendencia de los valores, compromisos, dedicación, confianza, relación emocional - afectiva, pertenencia vitalicia, que él fundador aporta para las empresas familiares, el 87,56% de la muestra consideran que el fundador deja los valores, creencias, normas y conductas como parte del legado generacional y que se debe de transmitir en

cada sucesión y el 12,44% de los entrevistados no está de acuerdo en que el fundador sea pieza clave para el legado de la cultura generacional de las empresas familiares.

## 5.- ¿Cuál es el objetivo principal de su organización?

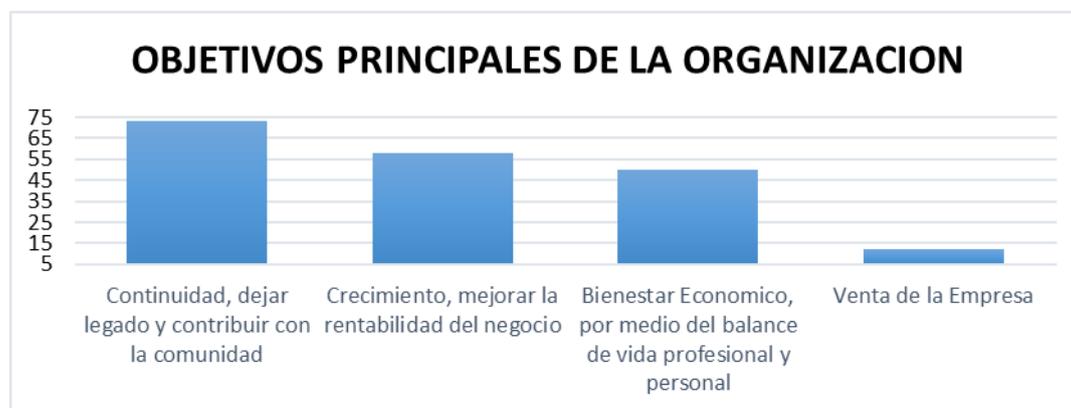
**Tabla 13. Objetivo principal de las Empresas Familiares encuestadas**

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EF	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Continuidad, dejar legado y contribuir con la comunidad	73	37,82%
Crecimiento, mejorar la rentabilidad del negocio	58	30,05%
Bienestar Económico, por medio del balance de vida profesional y personal	50	25,91%
Venta de la Empresa	12	6,22%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

**Figura 18. Objetivo principal de las Empresas Familiares encuestadas**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

No cabe duda que el liderazgo influye para alcanzar los objetivos y logros, el 37,82% de la muestra enfoca sus esfuerzos en la Continuidad, legado y contribución a la comunidad, seguido del crecimiento y mejora del negocio familiar con un 30,05%, por otro lado, conseguir el balance entre la vida profesional y personal es un objetivo clave para la empresa familiar con el

25,91% y como última opción pensada por los administradores es la venta de la empresa 6,22%.

## 6.- ¿Cuáles son los problemas de mayor impacto que se presenta en la empresa familiar?

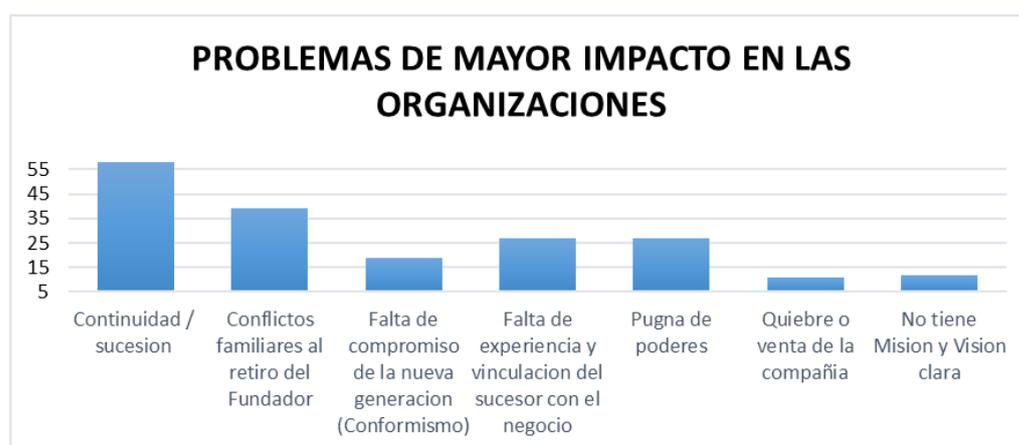
**Tabla 14. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas**

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Continuidad / sucesión	58	30,05%
Conflictos familiares al retiro del Fundador	39	20,21%
Falta de compromiso de la nueva generación (Conformismo)	19	9,84%
Falta de experiencia y vinculación del sucesor con el negocio	27	13,99%
Pugna de poderes	27	13,99%
Quiebre o venta de la compañía	11	5,70%
No tiene Misión y Visión clara	12	6,22%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

**Figura 19. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas**



*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

El 30% de la muestra indica que la continuidad es uno de los retos de mayor impacto a los que se enfrentan las empresas familiares, el 34, 20% lo conforman los conflictos familiares y la pugna de poder, un 23.83% lo conforman la falta de compromiso y la falta de experiencia de la nueva generación y el 11,92% lo conforman no tener definida la misión y quiebre de la organización, claramente la encuesta revela que la influencia de sentimientos de la familia y la organización facilita la diversidad de problemas.

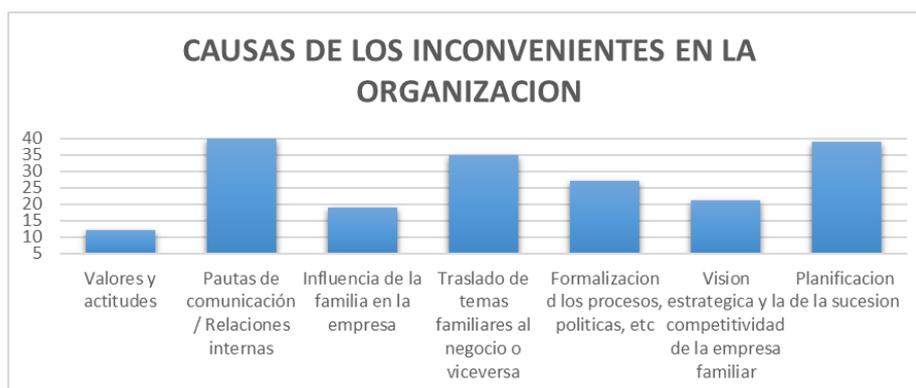
#### 7.- Cree usted que los problemas en su empresa se presentan por:

**Tabla 15. Causas probables de los inconvenientes en las Empresas Familiares**

<b>CAUSAS PROBABLES DE LOS INCONVENIENTES EN LAS EF</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Valores y actitudes	12	6,22%
Falta de comunicación / Relaciones internas	40	20,73%
Influencia de la familia en la empresa	19	9,84%
Traslado de temas familiares al negocio o viceversa	35	18,13%
Formalización d los procesos, políticas, etc.	27	13,99%
Visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar	21	10,88%
Planificación de la sucesión	39	20,21%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*



**Figura 20. Principales problemas que se presentan en las Empresas Familiares encuestadas**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

El 20,73% de la muestra indica que una de las causas de los inconvenientes en su organización se encuentra en la comunicación y en las relaciones internas, el 20,21% en que no se planifica la sucesión, el 18,13% porque no separan los temas familiares de los temas del giro del negocio, el 13,99% porque no hay formalización de procesos, el 10,88% porque la empresa no tiene una visión estratégica, el 9,84% por la influencia de la familia en la empresa y el 6,22% por los valores y actitudes de los sucesores.

**8.- Si la continuidad es uno de los objetivos de la organización ¿Está de acuerdo con buscar alternativas para la sostenibilidad en el tiempo?**

**Tabla 16. Buscar la Continuidad**

BUSCAR HERRAMIENTAS PARA LA CONTINUIDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo	4	2,07%
En desacuerdo	5	2,59%
Poco de acuerdo	7	3,63%
De acuerdo	86	44,56%
Muy de acuerdo	91	47,15%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*



**Figura 21. Buscar la Continuidad**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

El 76% de la muestra indica estar de acuerdo con la Continuidad, considerando los valores “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, en tanto que el 12% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 12% expresa no estar de acuerdo, considerando los valores agrupados de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

## 9- ¿Su organización cuenta con un plan o estrategia de Sucesión?

**Tabla 17. Estrategia de Sucesión**

PLAN DE SUCESION	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	23	11,92%
NO	170	88,08%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*



**Figura 22.** Cuenta con un Plan de sucesión

*Fuente:* Investigación propia (2019) Guayaquil  
*Elaboración:* Propia

La muestra da a conocer que el 88,08% no cuenta con un plan de sucesión y el 11,92% si cuenta con un plan de sucesión.

### 10- ¿Su empresa tiene implementado algún con Órgano de Gobierno?

**Tabla 18.** Órgano de Gobierno Implementado

ORGANO DE GOBIERNO PRESENTE	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Consejo de administración	8	4,15%
Junta de accionistas	161	83,42%
Asamblea familiar	10	5,18%
Consejo de familia	5	2,59%
No cuenta con ninguno	9	4,66%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Investigación propia (2019) Guayaquil  
*Elaboración:* Propia



**Figura 23.** Órgano de Gobierno implementado

*Fuente:* Investigación propia (2019) Guayaquil

*Elaboración:* Propia

El 83,42% de la muestra dispone de la junta de accionistas como principal órgano de gobierno, seguido del 5,18% con la asamblea familiar y el 4,15% del consejo de administración.

## 11.- Sabia Usted, que el Consejo de Familia ayuda a la Gestión y la Continuidad de las Empresas Familiares.

**Tabla 19.** Consejo de familia como herramienta para la continuidad de las EF

CONOCIMIENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	23	11,92%
NO	170	88,08%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Investigación propia (2019) Guayaquil

*Elaboración:* Propia



**Figura 24.** Las Empresas Familiares que tienen implementado Consejo de Familia

*Fuente:* Investigación propia (2019) Guayaquil

*Elaboración:* Propia

A pesar que el Consejo de Familia tiene la finalidad ayudar a la comunicación entre la empresa y la familia para mantener la continuidad de la empresa familiar. El 11,92% de la muestra tiene conocimiento de que es un Consejo de Familia, siendo un porcentaje bajo con respecto al 88,08% no tiene claro el concepto de Consejo de familia.

## 12.- Sabiendo que el Consejo de Familia ayuda a la Continuidad ¿Estaría dispuesto a implementar uno?

**Tabla 20. Consejo de Familia como gestión para la Continuidad de las Empresas Familiares encuestadas**

IMPLEMENTACION CONSEJO DE FAMILIA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo	4	2,07%
En desacuerdo	8	4,15%
Poco de acuerdo	15	7,77%
De acuerdo	73	37,82%
Muy de acuerdo	93	48,19%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*



**Figura 25. Consejo de Familia como gestión para la Continuidad de las Empresas Familiares encuestadas**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

Una vez dado el concepto de Consejo de familia, como órgano que regula las funciones y las relaciones entre la familia y la empresa, el 86,01% de la muestra indicaron estar de acuerdo en implementar un consejo de familia en su organización, el 7,77% indicaron estar poco de acuerdo porque piensan que sería gastar dinero y el 6,22% indico estar en desacuerdo con la implementación de un consejo de familia.

### 13.- ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a reunirse para tratar temas de la familia y la empresa en el Consejo de Familia?

**Tabla 21. Frecuencia de las reuniones del Consejo de Familia para las Empresas Familiares encuestadas**

REUNIONES PARA TEMAS FAMILIA - EMPRESA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Una vez al año	77	39,90%
Dos veces al año	62	32,12%
Tres veces al año	46	23,83%
Cuatro Veces al año	8	4,15%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*



**Figura 26. Frecuencia de las reuniones del Consejo de Familia para las Empresas Familiares encuestadas**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

A los encuestados se les consulto, cuantas veces estarían dispuestos a reunirse una vez implementado el Consejo de familia, el 39,90% de la muestra respondió que una vez al año, el 32,12% dos veces al año, el 23.83% tres veces al año y el 4,15% desea reunirse cuatro veces al año.

**14.- Considera usted que la formación del Sucesor, debe quedar estipulada como política para la continuidad de las organizaciones**

**Tabla 22. Importancia de la formación del sucesor para la continuidad**

FORMACION DEL SUCESOR	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy en desacuerdo	4	2,07%
En desacuerdo	27	13,99%
Poco de acuerdo	15	7,77%
De acuerdo	77	39,90%
Muy de acuerdo	70	36,27%
<b>TOTALES</b>	<b>193</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*



**Figura 27. Importancia de la formación del sucesor para la continuidad**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*  
*Elaboración: Propia*

El 76,17% de la muestra indico que la formación de los sucesores debe de quedar estipulada como política de la organización y el 23,83% no está de acuerdo en que la formación de los sucesores quede como política.

**15.- Para las promociones o puestos de trabajos se consideran:**

**Tabla 23. Promociones o ascensos para los puestos de trabajo**

PROMOCION O ASENSO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Habilidades, experiencia, conocimiento	77	40,74%
Grado de parentesco.	27	14,29%
Las dos anteriores	15	7,94%
Otros factores	70	37,04%
<b>TOTALES</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*



**Figura 28. Promociones o ascensos para los puestos de trabajo**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

La encuesta también quería saber si la promoción de los puestos o ascensos en las empresas familiares se dan por las habilidades, experiencias y conocimiento 40,74% de la muestra, el 14,29% por el grado de parentesco y por otros factores el 37,04%.

## **Conclusiones de los resultados:**

De la información recabada se:

- ✓ Se evidenció que son pocas las empresas familiares que se encuentran en la cuarta generación, pero también llama la atención negocios que operan por más de 40 años, desde la primera generación, mostrando la autoridad del fundador en esta etapa del negocio.
- ✓ Se notó que a pesar de que la Continuidad, crecimiento y mejora de la organización son los objetivos principales de las empresas familiares, también revela que las influencias de los sentimientos familiares forman conflictos, falta de compromiso haciendo que la Continuidad se convierta en uno de los problemas a los que se enfrentan estas organizaciones.
- ✓ Se constató que el fundador como líder, es pieza clave para el legado de la cultura organizacional como los valores, compromiso, dedicación, confianza, etc., para ser transmitidos en cada generación, por lo que es necesario que se formen a los sucesores, para que desarrollen sus habilidades, conocimiento y experiencias, esto debe formar parte del plan o estrategia para la continuidad de las empresas familiares.
- ✓ Se observó que las causas que generan los inconvenientes son mala comunicación, falta de compromiso y valores de los sucesores, la no formalización de procesos y la influencia de la familia en la empresa contribuyen a la generación de conflictos familiares en la organización.
- ✓ Como conclusión el desconocimiento de los Órganos de Gobiernos, principalmente de las herramientas consejo de familia y protocolo familiar por parte de las empresas familiares, hacen que estas no se encuentren preparadas con la solución a los conflictos familiares que se puedan presentar, al no tener reguladas las funciones, relaciones familiares o tener fijado un fin haciendo que estas desaparezcan y no cumplan con su objetivo principal como lo es la Continuidad.
- ✓ Como recomendación, es necesario que la implementación de un consejo de familia y protocolo familiar se lo realice con el fundador de la empresa familiar porque con su liderazgo se lograra con éxito la implementación de esta

herramienta para la continuidad de las empresas familiares, por otro lado, para que la finalidad del consejo de familia no pierda la eficiencia, competitividad y la planificación estratégica familiar es necesario que se reúna dos veces al año y con un calendario establecido.

ENTREVISTA A LOS POSIBLES SUCESORES DE FERRETERIA ESPINOZA  
S. A., Anexo 8

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

Las empresas familiares se distinguen por rasgos característicos que las han mantenido, como son propiedad, dirección, control, visión, cultura, valores, sentido de pertinencia, estas características diferenciadoras le confieren al mismo tiempo fortalezas y debilidades, por ende, ventajas, retos y desafíos. Es por esta razón que en la actualidad las acciones de las empresas familiares se determinan por el conocimiento del emprendedor, la diversidad de pensamientos que ayudan a la interrelación entre la familia y la empresa contando para ello con estrategias que les permita liderar o aumentar su participación en el mercado y la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

### **4.1 Justificación**

Actualmente se habla mucho de las empresas familiares, pero a pesar de su importancia en la economía nacional, en Ecuador continúa siendo un tema poco estudiado y difundido, las empresas familiares son por tres razones: Primero.- las familias empresarias necesitan aprender, no basta con que un solo miembro sea inteligente, si la empresa familiar desea perdura a través de las generaciones es necesario que este preparados para los retos futuros y la relación con el mercado, Segundo.- las familias necesitan confiar, tener y promover confianza, saber las reglas y que todos la respeten, no basta ser buenos en el negocio y Tercero.- las empresas familiares siempre debe sentirse con confianza, sintiendo el proyecto empresarial familiar, la unión de la familia y la empresa es la estructura de las empresas familiares, esta estructura es habitual alrededor del mundo, porque los miembros de la familia poseen el control del Negocio, dentro de la empresa familiar los recursos se deben mantener así: propiedad: la mayor parte del capital pertenece al mismo círculo familiar o suelen unirse otras familias. Dirección: uno o más miembros de la familia intervienen en las actividades de gestión y de control simultáneo.

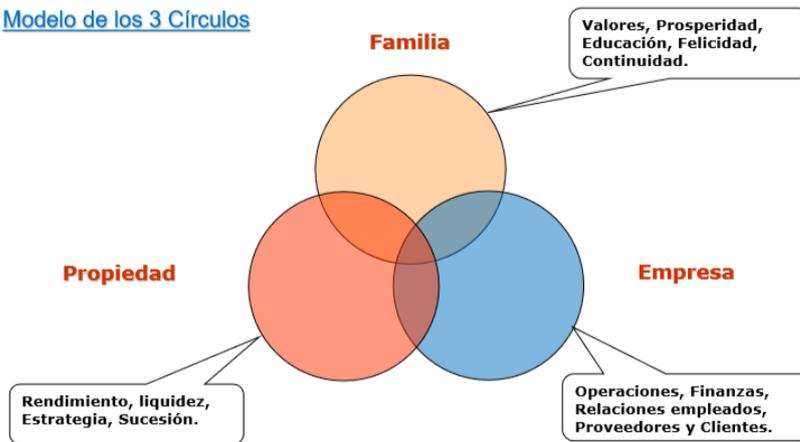
La continuidad es el propósito de las empresas familiares, la transmisión exitosa en las generaciones siguientes es el objetivo y que perduren los valores de la familia, esta ideología en manos de los herederos sucesores, por medio del

relevo del mando para preservar el bienestar de la familia a largo plazo y aportando significativamente al PIB de los países y generando empleos, curiosamente las estadísticas indican que estas empresas sobreviven mientras esté vivo el fundador, el promedio de vida es de entre 24 a 30 años y el 70% no llega a su segunda generación, de ellas la mitad sobreviven y llegan a la tercera generación, en otras palabras por cada 10 empresas fundadas por personas emprendedoras solo una es administrada por los nietos.

Por lo antes expresado es imprescindible implementar un consejo de familia para la empresa familiar y desarrollar un protocolo familiar que ayuden al mantenimiento en el tiempo de la organización, puesto que adoptara los pasos a seguir ante cualquier eventualidad que se pueda presentar dentro de la empresa familiar. El consejo de familia se encarga de la creación del protocolo familiar, políticas y normas claras, para el correcto funcionamiento de la empresa, estableciendo las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa al enfrentarse o lidiar con los asuntos familiares.

De ahí la importancia de crear un Consejo de Familia, para mantener la comunicación entre los miembros de la familia y la empresa, ya que en la actualidad el éxito de las empresas familiares dependerá de la visión de los fundadores, la personalidad heredada a los sucesores y del reaccionar eficientemente ante los cambios de la competencia y del mercado, manteniendo y fortaleciendo los valores y la cultura de la empresa familiar.

#### Modelo de los 3 Círculos



**Figura 29. Razón de ser de las Empresas Familiares**

*Fuente: Iván Lansberg, 2004*

*Elaboración: Propia*

## **4.2 Propósito general**

El fin del Consejo de familia es evitar los conflictos en las empresas familiares por falta de atención al proceso de comunicación en el ámbito familiar y del negocio, al no recibir la información clara, oportuna y fiable, por la pérdida de confidencialidad, falta de documentación o porque el personal no tiene clara la misión y visión de la organización. Una correcta implementación del Consejo de familia, apoyada a los modelos conceptuales de empresas familiares, crearan un órgano de gestión que se convertirá un instrumento regulador de los intereses familiares y empresariales compartidos por todos los miembros cuya tarea principal es fortalecer la unidad familiar y dar a conocer el grupo a la familia por medio de un sistema de trabajo efectivo y de reuniones continuas del directorio. Proponer la creación de un consejo de familia para garantizar la continuidad de la empresa familiar Ferretería Espinoza S. A.

## **4.3 Desarrollo**

El presente tema de investigación es acerca del Consejo de Familia como herramienta para la sostenibilidad de las Empresas Familiares de Guayaquil, para fines de estudio, esta propuesta será dirigida a la empresa Ferretería Espinoza S.A., una empresa familiar que se encuentra en la primera generación,

su fundador él Sr. Julio Espinoza Monje inicio su emprendimiento hace 51 años, sin imaginarse que sus instalaciones iban a albergar a 290 empleados y que su organización iba a convertir en la primera opción nacional en importación y distribución de herramientas para la construcción, industria y agro. Ver Anexo 9 y Anexo 10.

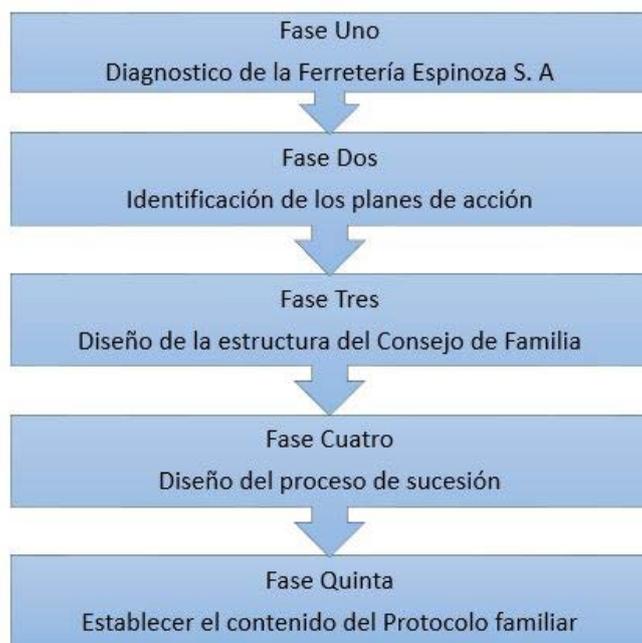
Para el diseño de la creación de un consejo de familia es importante definir una serie de lineamientos, para lograr que Ferretería Espinoza S. A., asegure el crecimiento, la continuidad, permanencia e incremento de valor para la empresa y la familia, en base a lo revisado en el Reglamento del directorio de Ferretería Espinoza se extrajo lo siguiente:

- ✓ Tener claro los roles de los miembros de la organización.
- ✓ Normar las políticas de la organización como son: políticas financieras, políticas de control, políticas de uso de activos, políticas de dividendos y políticas de contratación.
- ✓ Fortalecer la cultura, valores, permitiendo fortalecer los lazos familiares para que perpetúen e influyan en cada generación.
- ✓ Armonizar la sucesión de mando para que los miembros estén bien y apoyen a la sucesión.
- ✓ Apoyar una eficiente dirección de la organización por medio de la creación de órganos de gobierno (objetivo aumentar valor y continuidad).

Cada empresa familiar es un mundo diferente por lo tanto la aplicación de las teorías va a depender de las circunstancias de cada organización. Es por esta razón que se realizó un diagnóstico de la situación de Ferretería Espinoza, analizando su estructura, misión, visión, objetivo, valores, fines. Se identificaron los planes de acción, basados en los datos y necesidades de Ferretería Espinoza y que servirán para su sostenibilidad en el tiempo.

Ferretería Espinoza está en la primera generación, por tal motivo se diseñó la estructura del Consejo de Familia que permitirá la transmisión ordenada a las siguientes generaciones, contando para ello con el diseño del proceso de sucesión para Ferretera Espinoza que con ayuda del Consejo de Familiar

permitirá la continuidad de la empresa a futuras generaciones. Para finalizar se detallan los principales puntos a tomar en cuenta para la elaboración del Protocolo de Familia de Ferretería Espinoza. En la siguiente figura se muestran las fases de la propuesta.



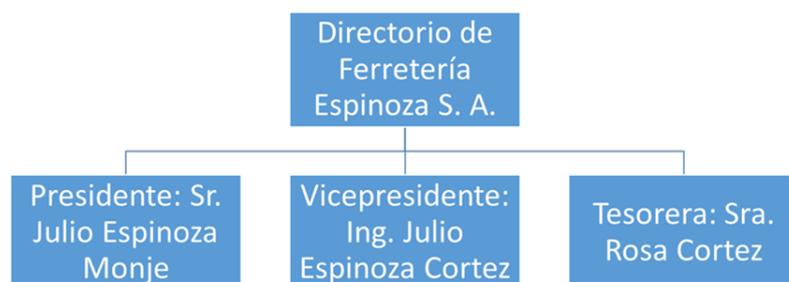
**Figura 30. Fases de la propuesta para Ferretería Espinoza S. A.**

*Fuente: Investigación propia, Guayaquil (2019)*

*Elaboración: Propia*

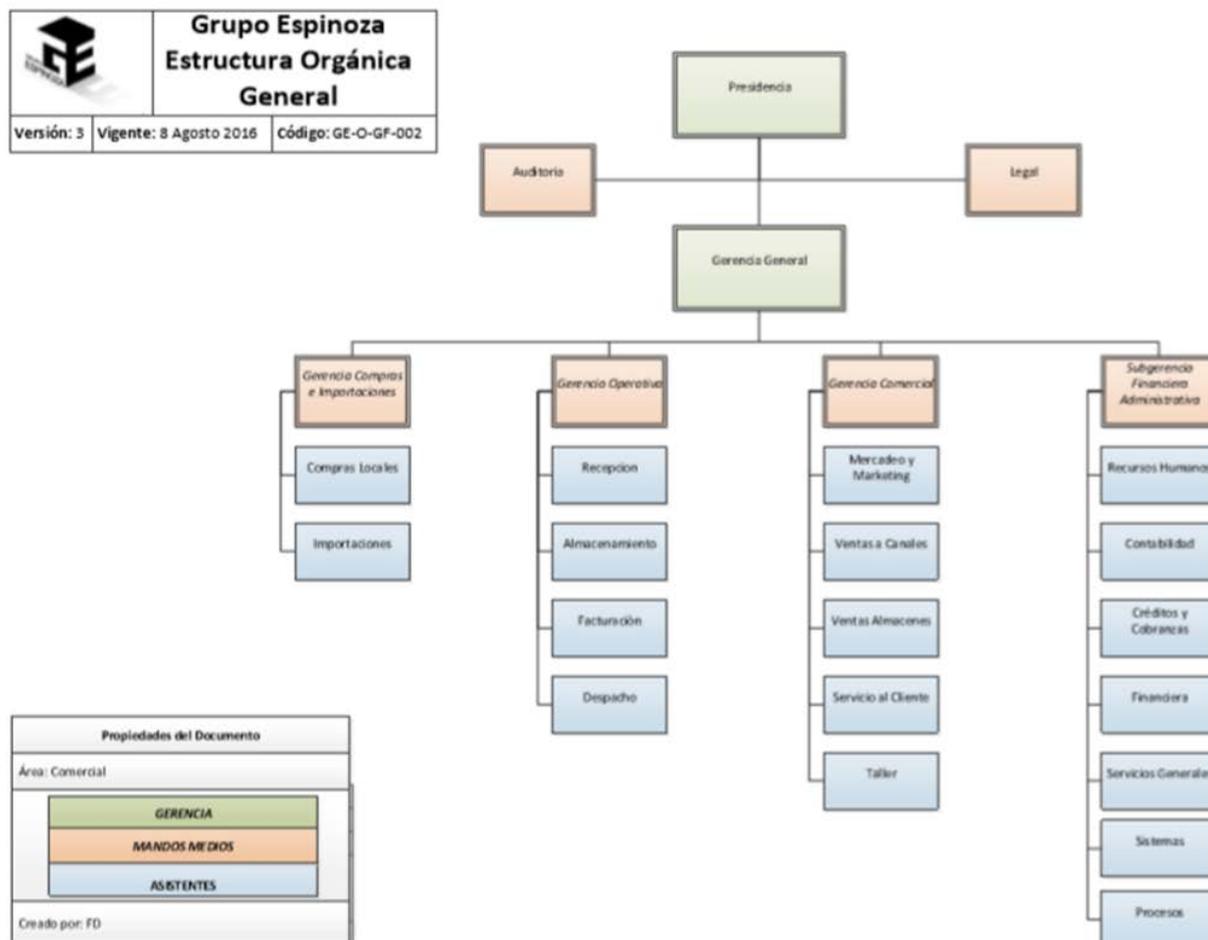
#### **4.3.3 Análisis de la situación actual de Ferretería Espinoza**

Ferretería Espinoza S. A. se encuentra en una estructura Mecánica o clásica que representa la jerarquía de la empresa, se mantiene la unidad de mando y la relación de subordinación.



**Figura 31. Estructura del Directorio de Ferretería Espinoza S. A.**

*Fuente: Investigación propia, Guayaquil (2019)*  
*Elaboración: Propia*



**Figura 32. Estructura de las Áreas de Ferretería Espinoza S. A.**

*Fuente: Ferretería Espinoza S. A. Departamento de Proceso, 2019*  
*Elaboración: Propia*

Debido al crecimiento que ha tenido Ferretería Espinoza se vio en la necesidad de estructurar y delinear las funciones de los profesionales con que cuenta, por medio de enfoque en las capacidades y recursos (Sirmor & Hitt, 2010), como son capital humano, capital social, capital paciente, la capital de supervivencia para identificar las ventajas competitivas. Para la aplicación de la propuesta y de acuerdo objetivos de la tesis fue necesario hacer un diagnóstico de la organización, por lo que se realizó el análisis FODA de Ferretería Espinoza S. A.

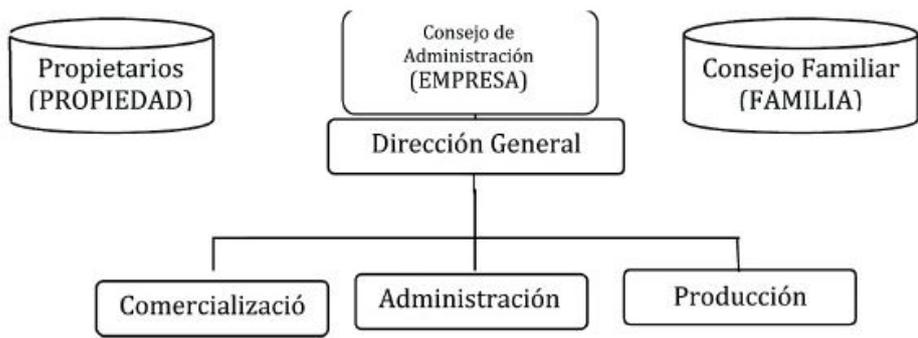
**Tabla 24. Análisis FODA de Ferretería Espinoza S. A.**

<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros propios</li> <li>• Las decisiones dependen de los fundadores.</li> <li>• Conocimiento y Posicionamiento del mercado después de 50 años.</li> <li>• Garantía en productos</li> <li>• Experiencia lo que permite asesorar a los clientes</li> <li>• Búsqueda de nuevos mercados</li> <li>• Buenas relaciones con los proveedores</li> <li>• Diversificación de productos</li> </ul>	<p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas Familiares y confusión de funciones</li> <li>• Falta recurso humano con capacitación</li> <li>• Falta de planificación de la sucesión</li> <li>• Planificación inadecuada de la propiedad</li> <li>• Falta de direccionamiento estratégico para desarrollar las actividades</li> <li>• No existe herramientas de control</li> </ul>
<p><b>Oportunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de nuevos clientes (Clientes mal atendidos)</li> <li>• Crecimiento del mercado</li> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Competencia débil</li> <li>• Buena imagen de la empresa ante la competencia</li> <li>• Proveedores que ofrecen productos de calidad a precios bajos</li> <li>• Acceso a crédito en instituciones financieras</li> <li>• Gobierno estimula a pequeños negocios PYMES</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en arancel, produciendo incremento de impuestos y en la legislación</li> <li>• Cambio de políticas económicas por la elección de nuevo gobiernos.</li> <li>• Tendencias desfavorables en el mercado y Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores</li> <li>• Incremento de la competencia</li> <li>• Mejores sistemas de servicios y créditos de otras ferreterías.</li> <li>• Precios competitivos de la competencia</li> <li>• Creciente poder de negociación de los clientes</li> </ul>

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil.*

*Elaboración: Propia*

Al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pudo observar que la empresa, es capaz de adaptarse a realidades, cambios y mejoras que incluyen las competencias de su gente, mejorar procesos, por lo que, si se podía aplicar el consejo de familia para su sostenibilidad y garantizar la continuidad, en el Anexo 11 , se encuentra detallado la misión, visión, objetivo, finalidad de la organización , al ser de tipo funcional y de acuerdo sus objetivos y a la aplicación del modelo de los tres círculos se podría aplicar el Consejo de familia como órgano de gobierno.

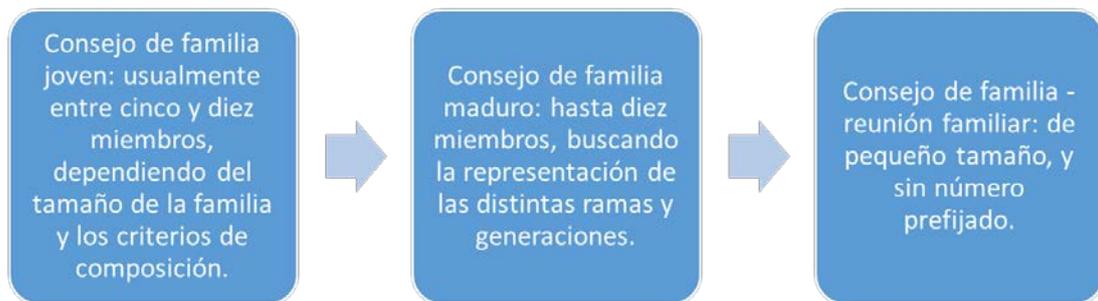


**Figura 33. Estructura de la Organización con los Tres círculos**

**Fuente:** Samuel Goyzuela River, 2013 *Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle*

**Elaboración:** Propia

Ferretería Espinoza se encuentra en la primera generación y en proceso de transición, al aplicar el consejo de familia en esta generación se encontraría en etapa evolutiva del consejo de familia, cabe recalcar el consejo de familia tiene el rol importante en el progreso de la empresa como es a ayudar en la continuidad y la prolongación de los miembros de la empresa, mediante la comunicación, el diálogo, y la formación permanente de sus miembros para que ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable.



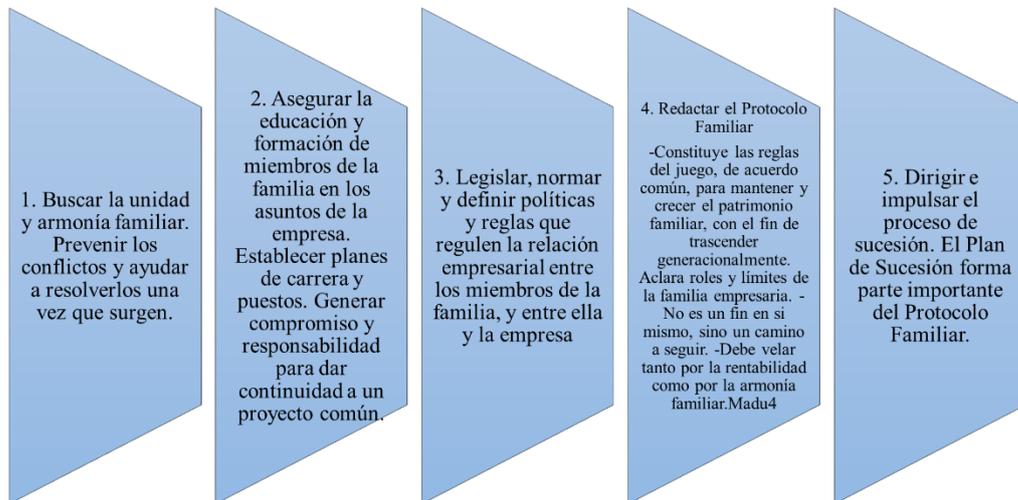
**Figura 34. Etapas del Consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A.**

**Fuente:** Leach, P. (2012), p.53

**Elaboración:** Propia

### 4.3.3.1 Estructurar el Consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A

El primer plan de acción para promover la sostenibilidad de Ferretería Espinoza S. A., es armar un consejo de familia, este órgano de gobierno familiar es la voz de la familia empresaria por lo que tendrá las siguientes tareas:



**Figura 35. Principales Funciones del Consejo de Familia**

*Fuente: Propia a partir de la literatura de consejo de Familias, 2019*

*Elaboración: Propia*

Al velar por el progreso de la empresa, perpetúa la prolongación de los miembros en la empresa, mediante la comunicación, el diálogo, la información y la formación permanentemente dentro de la familia y que sus miembros ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable para negociar, solventar los conflictos y lograr conservar las ventajas competitivas de la empresa familiar.



**Figura 36. Propuesta de la Estructura del consejo de Familia para Ferretería Espinoza S. A.**

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil.  
Elaboración: Propia*

**Funciones de los miembros del Consejo de Familia**

A continuación, detalle de las funciones principales del consejo familiar para Ferretería Espinoza S. A.

- ✓ El presidente del consejo de familia debe generar compromiso y apoyo, tiene la dirección del equipo de trabajo y es el interlocutor entre la familia y la empresa, tiene que coordinar y evaluar el trabajo para mejorar y conseguir que se logren los objetivos fijados en las reuniones del consejo de acuerdo a la misión del consejo de familia. corresponde al presidente convocar a los miembros del consejo de familia a las reuniones.
- ✓ El Vice-presidente del consejo de familia asiste al presidente e impulsa al trabajo en equipo. En caso de ausencia del presidente el vicepresidente lo sustituirá, actuará como coordinador.
- ✓ La secretaria del consejo de familia asiste al presidente en tareas administrativas como las convocatorias y la preparación del lugar donde se desarrollará la reunión del consejo, prepara la información que envía a los integrantes del consejo de familia y archiva las minutas o actas del consejo de familia.
- ✓ El contador es importante su participación en el consejo de familia por el presupuesto que manejaría este órgano para educación, becas, emprendimientos, esta ayuda económica genera impuestos, pasará los informes al consejo, mantendrá precisos los registros financieros.
- ✓ El abogado se encargará de los temas legales que se decidan en las reuniones, procurar que los procedimientos y reglas del gobierno sean respetados y revisados regularmente.

## **Reuniones de los miembros del Consejo de Familia**

Los temas de debates del consejo de familia deben analizar los temas de funciones esenciales como la visión y el legado, los valores, políticas, protocolo familiar. La convocatoria de las secciones se realizará por correo electrónico, carta, memorándum, fax, telegrama. La convocatoria incluye el orden de la sesión e ira acompañada de información relevante, con una antelación de 5 días, estas reuniones de los miembros del consejo de familia de Ferretería Espinoza S. A., se realizarán dos veces al año y los contenidos de las reuniones serán un 33% en aprendizaje y desarrollo, un 33% ejecutar, planificar y decidir, 33% diversión y socializar.

### **Consideraciones a tener en cuenta para las reuniones del consejo de familia**

Para las reuniones del consejo de familia se pondrán las siguientes reglas de conducta.

- ✓ Dar a conocer previamente la agenda de la reunión.
- ✓ Reunirse en un lugar en donde no haya distracciones.
- ✓ Prohibir el uso de dispositivos de comunicación (PDA, Smartphone, etc.)
- ✓ Iniciar y culminar la reunión con puntualidad.
- ✓ Iniciar la reunión con 10 minutos de charla sobre la familia y sus miembros.
- ✓ Valorar y elogiar los éxitos alcanzados
- ✓ Evaluar el cumplimiento de las reglas de conducta al finalizar la reunión.

La primera reunión se describe a continuación:

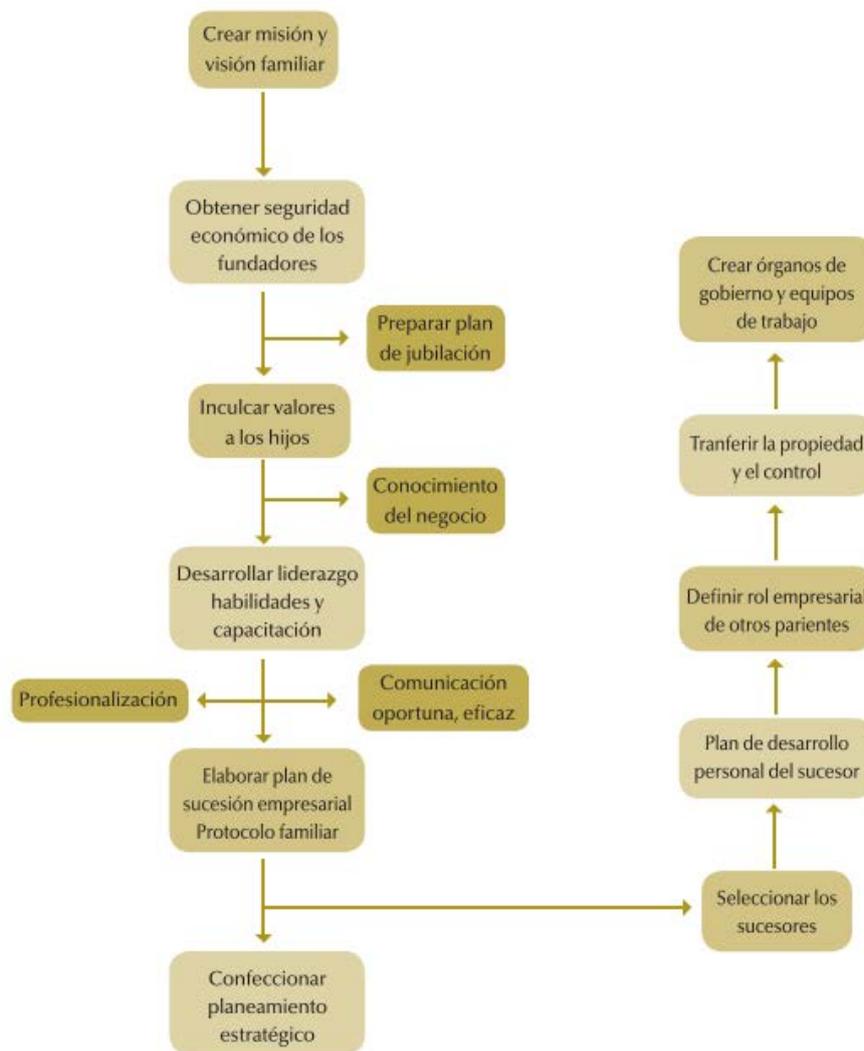
- ✓ Presentaciones de todos, incluido el miembro líder del consejo de familia
- ✓ Bienvenida al consejo de familia por el Presidente

- ✓ Revisión de lo que es un consejo de Familia lo que hace y los beneficios del mismo
- ✓ Derechos de los miembros de la familia
- ✓ Estructura / propuesta del consejo familiar, descripciones de los puestos
- ✓ Discusión de la declaración de la misión del consejo de familia
- ✓ Discusión de la resolución de problemas en general
- ✓ Enfoque y cómo se comunicarán las inquietudes al consejo de familia
- ✓ Establecimiento de la reunión del consejo de familia
- ✓ Fechas, horarios, ubicación.

#### **4.3.3.2 Diseñar un modelo para el proceso de sucesión de la empresa familiar Ferretería Espinoza S. A.**

El segundo plan de acción para promover la sostenibilidad de Ferretería Espinoza S. A., plantear un modelo de sucesión involucrando a los tres subsistemas de la empresa familiar (Familia, Empresa y Propiedad), el cual consta de las siguientes fases:

- ✓ Diagnóstico: Identificar los potenciales sucesores y su compromiso empresarial, la cabida organizada de la estructura para los sucesores.
- ✓ Planificación: Establecida la visión de la empresa y el Plan de sucesión, se debe examinar la responsabilidad de la dirección y los perfiles esperados.
- ✓ Entrenamiento: Instaurar el tipo de formación académica, profesional y la experiencia para la incorporación de directivos familiares.
- ✓ Transferencia: Considerar el compromiso de la dirección y los mecanismos de comunicación, para una adecuada toma del control durante la transferencia para garantizar el éxito.
- ✓ Culminación: Compartir la toma de decisiones entre generaciones por el retiro forzado o muerte del fundador.



**Figura 37. Proceso de sucesión para Ferreteria Espinoza S. A.**

*Fuente: Succession Planning, Deloitte, 2004*

*Elaboración: Propia*

#### **4.3.3.3 Establecer el contenido del Protocolo familiar para Ferreteria Espinoza S. A**

El tercer plan de acción para promover la sostenibilidad de Ferreteria Espinoza S. A., es establecer el contenido para elaborar un protocolo familiar, este documento va a sentar las bases y compromisos de Ferreteria Espinoza S. A., para asegurar la continuidad y beneficio en las siguientes generaciones (Aguñaga Gallegos, 2010) por medio de la unidad familiar. A continuación, los puntos más importantes a tener en cuenta al momento de realizar el protocolo familiar.

**Tabla 25. Temas para identificar al momento de realizar el Protocolo Familiar para Ferretería Espinoza S. A.**

<b>PUNTOS IMPORTANTES PARA ELABORAR UN PROTOCOLO FAMILIAR</b>
Establecer el preámbulo sobre el origen de la empresa y consideraciones sobre el fundador
Especificación de valores y principios de la familia y su estrecha relación con la empresa familiar
Objetivos y vigencia del protocolo familiar
Condiciones para la modificación del protocolo
Criterios para la conformación de la Asamblea de Familia y del Consejo de Familia
Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
Establecimiento de normas de funcionamiento del consejo de familia, código ético y de comportamiento para los miembros de la familia así como criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.
Elaboración de mecanismos para la solución de conflictos y toma de decisiones
Procesos de selección y evaluación de directivos familiares, apertura o restricción para el ingreso a la Empresa.
Plan de jubilación de los líderes familiares y plan de formación de nuevas generaciones para establecer procesos de sucesión.
Políticas de empleo y evaluación a los familiares que trabajan en la empresa.
Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.
Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares, mediante la creación de un fondo de liquidez con su respectiva reglamentación.
Derechos de los miembros de la familia: Compra Venta de acciones - derechos de preferencia; intención sobre la propiedad del capital y su transmisión, legados y riquezas que tienen el carácter de intransferibles en la familia.
Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa
Establecimiento de relaciones con los parientes políticos: Acuerdos o Capitulaciones matrimoniales y testamentos
Apertura o cierre para operaciones accionarias con personas no pertenecientes a la familia.
Responsabilidad explícita de los miembros firmantes para velar por el funcionamiento, estabilidad y crecimiento de la empresa.
Establecimiento de posibles fusiones, venta o alianzas estratégicas

**Fuente:** <http://www.efamiliar.org/articulo/16/7/>

**Elaboración:** Propia

Este será uno de los escritos más apreciables para instaurar la sucesión y el desarrollo del negocio familiar, luego de ver los factores internos y externos que repercuten en las actividades de Ferretería Espinoza S. A., se analizó que modelo se ajusta a esta organización, tomando el modelo propuesto por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar, y La Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, porque se adapta a las necesidades de Ferretería Espinoza S. A., en la siguiente tabla se describe una estructura del documento con la finalidad de darlo a conocer a los integrantes de la organización e instaurar las nuevas reglas.

**Tabla 26. Estructura del Protocolo Familiar para Ferrería Espinoza S. A**

COMPONENTES	ELEMENTOS
<b>La familia y la empresa</b>	Fundación
	Valores familiares en la empresa
	Historia y crecimiento
	Propósito empresarial, Mision, Vision
	Enfoque de mercado
<b>Futuro como empresa familiar</b>	Situación actual
	Resumen del plan estratégico de negocios
	Estructura de la organización
	Objetivos familiares, manifestacion del compromiso familiar
	Directrices de participación en la empresa y en la familia
<b>La propiedad de la empresa</b>	Política de dividendos
	Fondos de apoyo a familiares, programa familiar, capacitacion al nuevo lider
	Estado y evolución de la propiedad
<b>Liderazgo y plan de gobierno</b>	Cuando dejamos de ser una empresa familiar
	Los órganos de gobierno, protocolo familiar y consejo de familia
	Políticas de retribución
	Plan de sucesión y contingencia (retiro del fundador)
<b>Armonía entre la familia, la empresa y la sociedad</b>	Plan para administrar la función familiar
	Familia y administración
	Miembros de la familia
	Filantropía
	Administración de conflictos, procedimiento para resolver discrepancias y de arbitraje
	Conducta social
	Agenda familiar
Con gratitud	

*Fuente: Investigación propia (2019) Guayaquil*

*Elaboración: Propia*

## **CONCLUSIONES**

Las empresas familiares con el objetivo de trascender en el tiempo deben formar el Consejo de familia y elaborar el protocolo familiar, el consejo de familia proviene ante un problema familiar y el protocolo familiar al ser una herramienta ayuda en la gestión de la solución del conflicto, hay algunas organizaciones que piensan en resolver los conflictos familiares sin una herramienta formal.

El Consejo de familia y protocolo familiar desde la primera generación deben de impulsar la identidad de la empresa familiar para que sus descendientes valoren a la organización. Estos órganos de gobierno agregan valor al garantizar las buenas prácticas de gobierno dando confianza a terceros.

Tanto el consejo de familia como el protocolo familiar son un compromiso de honor entre la familia y la empresa, por lo tanto, los integrantes del consejo de familia deben de ser personas representativa y líderes del grupo familiar, para dar mayor oportunidad a la trascendencia en el tiempo de cada generación por medio del vínculo familiar y sentido de pertenencia de los miembros.

Al ser un órgano de gobierno, el consejo de familia tiene por objeto la unidad familiar, por lo tanto, se asegurar de hacer cumplir los acuerdos planteados en el protocolo familiar, logrando la protección de la empresa familiar de posibles conflictos familiares.

El consejo de familia y el protocolo familiar son complementarios, el consejo de familia se gobierna de los convenios del protocolo familiar y el protocolo familiar valida al consejo familiar.

Poca difusión del consejo de familia y del protocolo para las empresas familiares por lo tanto son pocas las que tienen uno, estas organizaciones al tener estrategias de corto plazo y por desconocimiento no consideran la necesidad de crear un consejo de familia y elaborar un protocolo familiar.

## **RECOMENDACIONES**

Crear el consejo de familia y protocolo familiar como medida de prevención de conflictos, pero una vez iniciado el proceso de formación continuarlo para evitar desmotivación de los miembros de la familia.

Para lograr el éxito en la formación del consejo de familia y protocolo familiar se recomienda involucrar a los líderes del grupo familiar.

Formalización del consejo de familia y protocolo a todos los miembros de la familia y descendientes, difundirlos de manera periódica para que tomen conciencia que hay acuerdos que se deben cumplir.

la Universidad Tecnológica de Guayaquil debe de difundir estos conceptos a las empresas familiares y a los nuevos emprendedores, con la finalidad de que los emprendedores conozcan que hay herramientas que ayudan a la gestión de las empresas familiares.

Se recomienda la capacitación de los integrantes de Ferretería Espinoza S. A. para ejecución y la correcta aplicación de la estructura del Consejo de Familia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, C., & Fuad, P. (2012). El Protocolo Familiar como acuerdo parasocial. Su Trascendencia en las Empresas de Familia. Universidad Austral, Facultad de Derecho.
- Agueda, E., & Molina, A. (2014). Investigación de Mercados. Madrid: ESIC.
- Aguiñaga Gallegos, D. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar.
- Alejos Mugruza, S. S., Apaza Mamani, M. L., Leon Valderrama, M., & Montalvan Bustamante, A. (Agosto de 2017). El Consejo de Familia y Protocolo Familiar como instrumento de gestión de Empresas Familiares en el Perú.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arbesú Riera, C. (06 de 2016). El Consejo de Familia y su Función de Gobierno en la Empresa Familiar. 537. Obtenido de [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis\\_Carlos%20Arbesu.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf)
- Arrieta, D. (2010). Empresas familiares, cuando llegan los terceros. (I. B. School, Ed.) *Antiguos*.
- Asociación de Empresas Familiares. (2014). *Soluciones a la medida de las empresas familiares del país - Protocolo y Consejo de Familia*. Asociación de Empresas Familiares. Banco BICE. Obtenido de [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl) [www-aef.cl](http://www.aef.cl)
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). En *Transferring power in the family business* (págs. 105-114).
- Behar Rivero, D. S. (2008). Metodología de la Investigación. Shalon.

- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares, su dinamica, equilibrio y consolidacion*. Mexico: Mc. GrawHill.
- Bemejo, M. (04 de 2015). Empresas Familiares Latinas: más gobierno, mejores empresas. *Desarrollando Ideas*, 29.
- Bermejo, M. (22 de 09 de 2010). Retos y gobierno en la empresa familiar de hoy. *Family Business*. Obtenido de <http://family-business.blogs.ie.edu/2010/09/22/cuando-falta-el-lider-en-la-empresa-familiar/>
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de Empresas Familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. En *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familia en España* (págs. 11-44). Barcelona: Fernandez.
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneide, L., & Wilcox, J. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina*. CAF.
- Bolsa de Valores de Quito, B., & Banco Interamericano de Desarrollo, B. (2011). *Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo*. Quito.
- Carlock, R., & Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Cerqueira Bretas, E., de Souza Soares, E., & Silva Brandao, R. K. (2011). A Perspectiva das Empresas Familiares no Processo de Transicao para Seus Sucessores na Cidade de Lajunha.
- Charkham, J. (1994). *Keeping good company: a study of corporate governance in five*. Clarendon Press.
- Cleri, C. (2012). *El Libro de las Pymes*. Buenos Aires: GRANICA. doi:9789506415006

- Confecámaras. (2004). Obtenido de <http://confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- Corporación Financiera Internacional. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*. Washington. Obtenido de [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)
- Courage Center of Global Family Firms. (2017). Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
- Craig, A. y. (2005). *Consultores para empresas familiares. Como elegir y aprovechar al mejor*. Ciudad de México: Editorial planeta.
- Davis, J., & Taguiri, R. (1982). *The Family business model for good governance*.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. En *Family Business Review* (págs. 151-166). doi:<http://doi.org/10.1177/0894486509333598>
- Discua, C. A., Hamilton, E., & Jack, S. I. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses. *Journal of Family Business Strateg*, 147-161.
- Dodero, S. (2005). *Investigacion sobre la Empresa Familiar en Latinoamerica*. Instituto de la Empresa Familiar. Buenos Aires: ADEN.
- Dominguez, P. (07 de 05 de 2013). Consejo de familia, impulsor de la unidad y compromiso. (E. d. Piura, Ed.) Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2013/05/consejo-de-familia-impulsor-de.htm>
- Doyle, M. (2016). *Líderes*. (BID, Editor) doi:BID

- EAE Business School. (15 de 12 de 2017). *Retos de la Empresa Familiar*.  
Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- Echezárraga, J. M. (06 de 2004). *Protocolo y Consejo Familiar: Claves en el Gobierno de una Familia Empresaria*. Santiago, Chile: Universidad de los Andes.
- Ekos, R. (07 de 11 de 2012). PYMES: Contribución clave en la economía .  
Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- El Telegrafo. (17 de 05 de 2016). *El Telegrafo*. Obtenido de El Telegrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- El Universo. (12 de 04 de 2012). Importancia de las empresas familiares en la Economía del país. *El Universo*.
- Family Business Consulting. (2016). Exaudi. Obtenido de <https://www.exaudionline.com/>
- Family Firm Institute. (2012). *El Family Firm Institute (FFI) presenta sus cursos para Asesores de Empresa Familiar en español*. Boston. Obtenido de El Family Firm Institute (FFI) presenta sus cursos para Asesores de Empresa Familiar en español: <http://revistazonalibre.com/columnas/4804-90-5-de-empresas-registradas-en-ecuador-son-familiares>
- Forum, W. E. (2013). *A Primer on Governance of the Family Enterprise*. Committed to Improving the State of the World. Obtenido de <https://www.weforum.org/contact@weforum.org>

- Gallo, M., Montemerlo, D., Tápies, J., Cappuyns, K., Tomaselli, S., & Klein, S. (2007). Cinco claves del éxito en la empresa familiar. En EUNSA (Ed.). Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- García, A. (2011). *Gobernanza Corporativa para Medianas y pequeñas empresas*. Banco de Desarrollo de América Latina. Seminario gobierno Societario Desafíos para la Región.
- Garzón, A. (2011). *Las Organizaciones hoy: Buen Gobierno Corporativo*. Guayaquil: ILGO-ECUADOR.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Empresas familiares. En *Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gimeno, A. (2006). Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos.
- Gómez, G., & Bentancourt. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar*. Bogotá: Cengage Learning.
- Güenaga, I., & Riva, V. (25 de 09 de 2011). La Empresa Familiar. Obtenido de <http://docplayer.es/26755076-La-empresa-familiar-cra-irene-guenaga-cra-virginia-riva.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hurtado Pimbo, R. (2017). El Liderazgo empresarial y su impacto en la Continuidad de la empresa Familiar en el sector de Curtiembre de la ciudad de Ambato.

Icaza, R., & Yance, C. (03 de 2015). Planes de Sucesión y Continuidad de las empresas Familiares del Canton Milagro. Observatorio Economía Latinoamericana.

*Ideas para PyMEs.* (2013). Obtenido de Claves del éxito y fracaso en las empresas familiares: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresas-familiares-negocios-pymes-coaching.html>

La empresa familiar en España. (2015). *Empresa familiar de España.*

Lozano Carrillo, O., & Niebla Zatarain, J. C. (2011). El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica. 65-71.

Lozano, I. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar.

Martinez, E. J. (23 de 04 de 2017). *ESE Business School.* Obtenido de Universidad de los Andes: <https://www.ese.cl/ese/noticias/centro-de-familias-empresarias/centro-de-familias-empresarias-realizo-conferencia-el-consejo-de/2018-04-25/103832.html>

Martinez, J. (10 de 2013). Qué es y para qué sirve el Consejo de Familia. (E. B. School, Ed.)

Matser, I., & Lievens, J. (2010). The succession scorecard, a tool to assist Family business's trans-generational Continuity.

Mc Givern, C. (1978). En *The dynamics of management succession.* (págs. 32-42).

Miller, D., & Le Brenton, I. (2005). *Managing for the long run.* New York: Harvard Business Press.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2015). *Guía para la pequeña y mediana Empresa familiar.* España.

- Molina, A. I. (2012). El modelo de Empresa Familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*.
- Molina, P., Botero, S., & Montolla, J. (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*.
- Montero Gomez, J. I. (Enero de 2015). Las buenas practicas de gobierno Corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*.
- Mustakallio, M. (2002). Contractual and relational governance in family firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la Investigación sobre la Gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 30-45.
- Noboa, E. (2015). ¿Cómo lograr la sostenibilidad de las Empresas Familiares en el largo plazo? Cuenca: Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana.
- Noticias Financieras, F. d. (04 de 07 de 2014). *Ideas para Pymes*. Obtenido de <https://www.ideasparapymes.com/noticias-pymes.dbsp>
- O'Hara, W. T. (2003). *Centuries of Success and Family Businnes Megazine*. doi:1-58062-937-7
- OCDE. (1999). Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. Organización.
- Pavon Sáez, M. (2017). Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2da y 3era generacion.
- Pavon, M. (09 de 2018). ¿Cuáles son las empresas familiares más grandes del mundo? *Credit Suisse Research Institute*. Obtenido de

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/noticias/cuales-son-las-10-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

Pérez Lopez, J. (1987). *La motivación humana en el trabajo*. Barcelona: IESE.

Pérez Rodríguez, M. J., Basco, R., García-Tenorio Ronda, J., Giménez Sánchez, J., & Sánchez Quiros, L. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: International Thomson Editores.

Perspectiva (Ed.). (01 de 02 de 2006). *IDE Business School*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>

Pieper, T. (2003). Corporate governance in family firma. (N. S. Management, Ed.) 60-98.

Puente, A. (2006). *Herramientas de empresas de familia*. Obtenido de <http://www.puenteasociados.com/publica>

Rivas Tobar, L. A. (2006). *¿Como hacer una tesis de maestria?* Mexico: Taller.

Rodriguez Alcades, J. (24 de 08 de 2010). *Empresas Familiares: Continuidad y cambio*. (D. d. Familiar, Ed.) Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/201/08/24/empresas-familiares-continuidad-y-cambio>

Rodriguez, G. (1996). *Metodologia de la Investigacion cualitativa*. Ediciones Aljibe.

Ruíz, M., Angel, E., Sessarego, & Guzman, R. (2007). A research about of family firm definition. (U. d. Leida, Ed.)

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Lumen.

- Salazar Nava, G. (10 de 01 de 2010). Cómo gestionar empresas familiares. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>
- Salguero, S. (2016). La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa.
- Sanchez, A., & Cassanova, C. (2005). *La Empresa Familiar, Manual Para Empresarios, Claves Legales para su Correcta Oranizacion y su Continuidad* . Barcelona: Deusto.
- Seminarium Ecuador. (2009). Empresas Familiares en el Ecuador. Quito.
- Serna, H. y. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogota: Temis.
- Serrano, M., Valenzuela, I., Garcia, A., & Castañeda, O. (Abril de 2014). Empresas Familiares.
- Servicios de Rentas Internas del Ecuador. (15 de 12 de 2017). SRI. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past, research and future challenges.
- Sierra, B. (1994). Tesis doctorales y trabajos de Investigacion Cientifica. Madrid: Thomson.
- Sirmor, D., & Hitt, M. (2010). Managing resource: linkinf unique resource, management and wealth creation in famiy firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 339-358. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/home/etp>
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. (1999). En A. r. business. Family Business Review.

- Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why Can't a Family Business be more like a Nonfamily Business?. Modes of Professionalization in Family Firms. Boston: Family Firm Institute.
- Superintendencia de Compañías, Valores y seguros. (2019). *Registros de empresas, Guayas , Guayaquil*. Guayaquil. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=09&tipo=2>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 107-119.
- Tapies, J. (2011). El protocolo Familiar. En *Dirección Estratégica y empresa familiar*.
- Torres, G. (2011). Administración y Gestión de Empresas Familiares.
- Treviño Rodríguez, R. (2010). Empresas familiares: visión latinoamericana. México: Pearson.
- Trujillo Dávila , M. A., Guzmán Vásquez , A., & Prada Ramírez, F. J. (2015). *Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo* (2015 ed.). Bogotá: Editorial CESA. doi:978-958-8722-93-1
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo, & Banco Pacifico. (28 de 11 de 2017). Informe de la Empresas Familiares.
- Ussman, A. (2004). Empresas Familiare. Lisboa: Editorial Silabo.
- Vilanova, A. (2000). La empresa familiar. Expectativas y retos de una sociedad de vértigo.
- Villagómez, d. M. (2015). *Gobierno la Empresas Familiares y su Importancia en el Economía*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa.

- Ward, J. (1988). *The special role of strategic of planning for family business*. Family Business Review.
- Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1986). *How many will survive in 2046?* Family Enterprise.
- Watkins Fassier, K. (2012). *El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar*. IESDE School of Management, IV Conferencia Iberoamericana en Gobierno corporativo y empresas familiares. México: CIIE.
- Woods, J. A., Dalziel, T., & Barton, S. L. (2012). Escalation of commitment in private family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 18-27.
- Zamora Ulloa, J. I. (Septiembre de 2017). La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador.
- Zapata, A. (2004). Material Módulo de Organizaciones. Universidad del Norte de Colombia.

## Anexo 1 Principales empresas familiares del mundo, informe 2018

EMPRESA FAMILIAR	INDUSTRY	COUNTRY	MARKET CAP	FAMILY
<b>1. Novartis</b>	<b>Health Care</b>	<b>Switzerland</b>	<b>\$279 billion</b>	<b>Sandoz</b>
Novartis es uno de los fabricantes de medicamentos más grandes del mundo, creado en 1996 tras la fusión de Sandoz y Ciba-Geigy. Hoy en día, los descendientes de Edouard Sandoz (que fundó Sandoz en 1886) poseen una gran cantidad de acciones de Novartis. La Fundación de la Familia Sandoz es la mayor accionista de la compañía, y su presidente, Pierre Landolt, se sienta en el Consejo de Administración de Novartis.				
<b>2. Roche</b>	<b>Health Care</b>	<b>Switzerland</b>	<b>\$254 billion</b>	<b>Hoffmann-Oeri</b>
Fritz Hofmann-La Roche fundó una compañía de jarabes que el día de hoy desarrolla algunos de los mejores medicamentos contra el cáncer en el mundo. Sus herederos siguen controlando al menos la mitad de las acciones al portador de la compañía. La familia Hoffmann-Oeri controla la compañía a través de su grupo de votación. La familia tiene por lo menos ocho multimillonarios, entre ellos el Dr. Andreas Oeri y André Hoffmann, quienes se sientan en el Consejo de la farmacéutica de Administración.				
<b>3. Walmart</b>	<b>Consumer Staples</b>	<b>United States</b>	<b>\$241 billion</b>	<b>Walton</b>
La familia Walton posee aproximadamente la mitad de Walmart a través de Walton Enterprises, según datos de Thomson Reuters. La participación del 50% es lo suficientemente valiosa para poner a cinco herederos entre las personas más ricas del mundo. Los hermanos Rob y Jim Walton formar parte del Consejo de Administración de la compañía, y junto con su hermana Alicia y su hermana Christy, cada uno tiene un patrimonio neto se cieme alrededor de \$ 35 mil millones. Los primos Ann Walton Kroenke y Nancy Walton Laurie también son multimillonarios por sus acciones de la compañía. El hijo de Rob Walton, Gregory Penner, le sucedió como presidente de Walmart el mes pasado.				
<b>4. Facebook</b>	<b>Information Technology</b>	<b>United States</b>	<b>\$225 billion</b>	<b>Zuckerberg</b>
Mark Zuckerberg llevó a su familia a su imperio de Facebook. Su hermana mayor, Randi, era ejecutiva de marketing de la compañía antes de salir para comenzar su propia empresa. Zuckerberg también dio a su padre 2.000.000 acciones de acciones de Facebook para agradecerle que le proporcionara algo de dinero durante los primeros años de la compañía.				
<b>5. Anheuser-Busch InBev</b>	<b>Consumer Staples</b>	<b>Belgium</b>	<b>\$197 billion</b>	<b>Lemann, Sicupira, Telles</b>
Jorge Paulo Lemann, el hombre más rico de Brasil, es el mayor accionista de la cervecera. Sus socios Carlos Sicupira y Marcel Herrmann Telles también son grandes participaciones en la empresa. Juntos, los tres hombres poseen alrededor del 26% de la compañía, y Lemann y Telles se sientan en el consejo de administración.				
<b>6. Oracle</b>	<b>Information Technology</b>	<b>United States</b>	<b>\$192 billion</b>	<b>Ellison</b>
Larry Ellison sigue siendo presidente y director de tecnología de la compañía de software que ayudó a que se convirtiera en el tercer hombre más rico de Estados Unidos. Renunció como CEO en septiembre de 2014. Mientras que sus hijos, Megan y David, sostienen Oracle de valores, es poco probable que se hacen cargo de la empresa familiar, ya que son los dos productores de cine.				
<b>7. Samsung Electronics</b>	<b>Information Technology</b>	<b>South Korea</b>	<b>\$174 billion</b>	<b>Lee</b>
Lee Kun-Hee ayudó a su padre a hacer crecer la empresa Samsung Group, en un conglomerado global. Él es el presidente de la empresa insignia de Samsung Electronics, mientras que su hijo (y sucesor esperado) Jay Y. Lee es vicepresidente. Sus hijas Boo-Jin y Seo-Hyun también tienen cargos ejecutivos dentro de la empresa.				
<b>8. Volkswagen</b>	<b>Consumer Discretionary</b>	<b>Germany</b>	<b>\$120 billion</b>	<b>Piëch-Porsche</b>
Muchos miembros de la familia Piëch-Porsche poseen en conjunto una participación mayoritaria en Volkswagen a través de su compañía Porsche Automóvil Holding. Los Piëch-Porsche son descendientes del fundador de Porsche Ferdinand Porsche, quien también era un miembro del partido nazi y diseñó el primer Volkswagen de Adolf Hitler. Hoy en día, al menos, cinco miembros de la familia se sientan en el consejo de Volkswagen.				
<b>9. Kinder Morgan</b>	<b>Energy</b>	<b>United States</b>	<b>\$90 billion</b>	<b>Kinder</b>
Después de salir de Enron, Richard Kinder co-fundó Kinder Morgan en 1997. Con una cartera masiva de oleoductos y gasoductos, la compañía es una de los más grandes de su tipo en el mundo. Kinder y su esposa Nancy son los principales filántropos Houston a través de su Fundación Kinder.				
<b>10. Nike</b>	<b>Consumer Discretionary</b>	<b>United States</b>	<b>\$88.2 billion</b>	<b>Knight</b>
Phil Knight ha sido la cara de la marca desde que co-fundó la compañía en 1964. El mes pasado, sin embargo, Nike anunció que Knight dimitirá de su cargo como Presidente en 2016. Su hijo, Travis Knight, tendrá un asiento en el consejo para continuar el legado de la familia en la empresa.				

## Anexo 2 Principales preocupaciones de las empresas familiares



*Fuente: Exaudl Family Business Consulting, 2016*

*Elaboración: Propia*

PAIS	Principales preocupaciones de las Empresas Familiares en Latinoamérica	PORCENTAJE
Argentina	Políticas económicas del Gobierno Nacional	17,44%
	Impuestos	13,95%
	Problemas y conflictos familiares	11,24%
R. Dominicana	Impuestos	18,07%
	Políticas económicas del Gobierno Nacional	17,86%
	Nivel de las ventas actuales	9,24%
Venezuela	Políticas económicas del Gobierno Nacional	17,74%
	Inseguridad jurídica	15,73%
	Inseguridad personal	13,31%
Costa Rica	Políticas económicas del Gobierno Nacional	17,87%
	Problemas y conflictos familiares	11,91%
	Nivel de las ventas actuales	11,91%
Perú	Impuestos	12,46%
	Inseguridad jurídica	12,46%
	Problemas y conflictos familiares	10,73%
México	Impuestos	14,76%
	Políticas económicas del Gobierno Nacional	14,29%
	Nivel de las ventas actuales	11,90%
EEUU	Impuestos	15,43%
	Regulaciones legales para el negocio	14,81%
	Políticas económicas del Gobierno Nacional	13,58%

*Fuente: Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. (2016)*

*Elaboración: Propia*

# Anexo 3 Modelo de Estudio de empresas familiares

<p><b>Etapa del ciclo vital</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Iniciación</td> <td>Desarrollo</td> <td>Crecimiento</td> <td>Madurez</td> <td>Decadencia</td> </tr> <tr> <td>Creador Inventor</td> <td>Planificador Organizador</td> <td>Desarrollador Ejecutar</td> <td>Administrador</td> <td>Sucesor Reorganización</td> </tr> </table>	Iniciación	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Decadencia	Creador Inventor	Planificador Organizador	Desarrollador Ejecutar	Administrador	Sucesor Reorganización	<p><b>Desarrollo de la organización</b></p> <p>Estilo C: Gestión colectiva Período Transición Estilo B: Gestión colaboradora Período Transición Estilo A: Control estricto</p> <p>1.º Gen. Transición 2.º Gen. Transición 3.º Gen.</p> <p><b>Sucesión en la dirección</b></p>	<p>Experiencia interna de tiempo completo en la empresa familiar</p> <p>Experiencia externa de tiempo completo</p> <p>Toma de decisión por parte del descendiente</p> <p>Nueva vinculación a la empresa familiar</p> <p>Alta probabilidad de larga permanencia en la empresa familiar</p> <p>Continuidad laboral externa</p> <p>Incentivos en la probabilidad de retorno a la empresa familiar</p>
Iniciación	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Decadencia								
Creador Inventor	Planificador Organizador	Desarrollador Ejecutar	Administrador	Sucesor Reorganización								
<p><b>Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar de McGovern</b></p>	<p><b>Modelo de desarrollo adecuado de una empresa familiar según Hershon</b></p>	<p><b>Modelo interno, externo, interno (IEI)</b></p>										
<p>Familia Empresa</p> <p>Nivel Ideológico</p> <p>Nivel Político</p> <p>Nivel Económico</p> <p>Nivel de continuidad</p>	<p>FAMILIA</p> <p>PATRIMONIO</p> <p>EMPRESAS</p> <p>Valores y principios</p> <p>LEGADO FAMILIAR</p>	<p>La empresa familiar como comunidad de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de personas</li> <li>- Estructura de representaciones</li> <li>- Estructura de remuneración</li> <li>- La licencia social de la propiedad</li> </ul> <p>El poder como servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permis</li> <li>- Asesoría</li> <li>- Competencia profesional</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul> <p>La transmisión de patrimonio como responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Gobernabilidad</li> <li>- Coigibilidad int.</li> <li>- Propiedad prototípica</li> </ul> <p>Familias Empresarias comprometidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de libertad</li> <li>- Estructura de participaciones</li> <li>- Estructura de incentivos empresariales</li> <li>- Excluidos</li> <li>- Excluidos de la empresa business</li> </ul>										
<p><b>Modelo de poder en empresas familiares</b></p>	<p><b>Modelo dinastía para empresas familiares</b></p>	<p><b>Modelo CAVA</b></p>										
<p>EJE DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Madurez</li> <li>Expansión</li> <li>Formalización</li> <li>Arranque</li> </ul> <p>EJE DE LA FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forma joven de negocio</li> <li>Regreso al negocio</li> <li>Trabajo conjunto</li> <li>Quiebre de la burocracia</li> </ul> <p>EJE DE LA PROPIEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propietario Contador</li> <li>Sociedad de Hermanos</li> <li>Consenso de Primos</li> </ul>	<p>Oportunidades selectivas y acciones</p> <p>Recursos organizacionales y habilidades</p> <p>Sistemas administrativos</p> <p>Responsabilidades sociales</p> <p>Interne familiares</p> <p>Formulación de la estrategia</p> <p>Formulación de la estrategia</p> <p>Implementación de la estrategia</p> <p>Dispersión organizacional con replicación de</p> <p>Retorno</p> <p>Revisión</p> <p>Centro de mercado</p> <p>Riesgo</p> <p>Proceso de planeación estratégica</p> <p>Consenso estratégico</p> <p>Temas sociales</p> <p>Temas familiares</p> <p>Colaboración organizativa</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Analítico y creativo</p> <p>Cultura de la empresa familiar</p> <p>Inclusión de miembros no familiares</p> <p>Temas intergeneracionales</p> <p>Mejor fructífero de</p> <p>estructuras, mecanismos y sociales</p> <p>Objetivo familiar</p> <p>Estabilidad y sucesión estratégica</p> <p>Doble familiar</p> <p>Implementación de sucesión familiar</p> <p>Implementación de la sucesión familiar</p>	<p>Familia</p> <p>Disponibilidad de recursos y capacidades</p> <p>PROCESO</p> <p>Tiempo de estabilidad</p> <p>Operaciones interpersonales</p> <p>Operaciones de recursos</p> <p>Logros</p> <p>Éxito de objetivos</p> <p>Éxito subjetivos</p> <p>Disponibilidad en los recursos</p> <p>Resistencia a los cambios en las operaciones de familia/empresa</p> <p>PROCESO</p> <p>Tiempo de estabilidad</p> <p>Operaciones interpersonales</p> <p>Operaciones de recursos</p> <p>Logros</p> <p>Éxito de objetivos</p> <p>Éxito subjetivos</p> <p>Empresa</p>										
<p><b>Modelo Tridimensional de la empresa familiar</b></p>	<p><b>Modelo del proceso de administración estratégica</b></p>	<p><b>Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar</b></p>										
<p><b>Brasil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General de Accionistas</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Consejo de Familia</li> <li>Consejo de Auditores</li> <li>Consejo Fiscal</li> <li>Comité de Acciones Humanas</li> </ul> <p><b>México</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General de Accionistas</li> <li>Consejo de Administración</li> <li>Comité de Auditoría</li> <li>Comité de Inversión y Compensación</li> <li>Comité de Finanzas y Riesgos</li> <li>Comité de Personal y Recursos Humanos</li> </ul> <p><b>Estados Unidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General de Accionistas</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Comité General</li> <li>Comité de Directores Externos</li> <li>Comité de Compensación</li> <li>Comité de Nombramiento y Gobierno Corporativo</li> <li>Comité de Auditoría</li> </ul> <p><b>Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General de Accionistas</li> <li>Asamblea de Familia</li> <li>Revisor Fiscal</li> <li>Consejo de Familia</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Comité de Auditoría</li> <li>Comité de Nombramiento</li> </ul> <p><b>Sarbanes Oxley</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General de Accionistas</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Comité de Auditoría</li> <li>Comité de Compensación</li> <li>Comité de Nombramiento y Gobierno Corporativo</li> </ul>												

Gobiernos corporativos en el Mundo

## Anexo 4 Modelo de Protocolo Familiar

### Modelo de protocolo familiar de Universidad La Salle México.

La Universidad de La Salle México (2008), consciente de la importancia de las PYMES familiares en la economía de su país han dedicado seis años de investigación a estas organizaciones con el fin de obtener un Modelo de Protocolo de Familia que posibilite la supervivencia, competitividad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en México. Se plasman las metas de la familia con relación a la empresa, las metas de la empresa como entidad económica y las reglas de actuación de todos como con cada uno de los miembros pertenecientes

Componente	Elementos
La familia y la empresa	Fundación Valores familiares en la empresa Historia y crecimiento Propósito empresarial Enfoque de mercado Situación actual
Nuestro futuro como empresa familiar	Resumen del plan estratégico de negocios Estructura de la organización Objetivos familiares Directrices de participación en la empresa y en la familia Política de dividendos Fondos de apoyo a familiares
La propiedad de la empresa	Estado y evolución de la propiedad Cuándo dejamos de ser una empresa familiar
Liderazgo y plan de gobierno	Los órganos de gobierno Políticas de retribución Plan de sucesión y contingencia Plan para administrar la función familiar
Armonía entre la familia, la empresa y la sociedad	Familia y administración Miembros de la familia Filantropía Administración de conflictos Conducta social Agenda familiar Con gratitud

### Modelo de Sánchez 2011

Elemento	Componente
La Empresa	La historia de la empresa y la familia, la filosofía del núcleo de consanguinidad, la cultura organizacional, los límites de la compañía, los principios y valores que direccionan sus acciones
Actuación de la familia en la gestión de la empresa	Quiénes entrar y que requisitos son necesarios, así como los cargos de responsabilidad que ocuparían (parientes que se incorporan a la sociedad)
Trabajo y dirección de la empresa	Retribución de los miembros, condiciones laborales, contratación, promoción, jubilación, cese de actividades
Sucesión	Como podemos garantizar la seguridad financiera del que cede la empresa y a que tareas se va a dedicar, así como la forma que se va a solucionar las desavenencias propias del proceso sucesorio como es el caso de quienes van a quedar a cargo, y que funciones específicas desempeñaran. Del correcto establecimiento y adecuada distribución que se realicé dependerá una dirección y gestión óptima para la organización
Formación	Formación académica requerida por los miembros de acuerdo al cargo
Solución de conflictos	Distintas clausulas para facilitar el control social, pactos de no agresión, restricciones a la transmisión de participaciones a personas ajenas a la familia, compromiso arbitral para evitar los tribunales
Regulación del patrimonio familiar	Con el paso del tiempo y aumento del patrimonio es conveniente asegurar un porcentaje de este separándolo de los riesgos inherentes a la actividad económica, para ello la compañía debe de tener una estructura económica sana que le permita seguir sola sin respaldo económico de la familia.
Cultura y valores	Características y tradición del emparentado, costumbres y forma de toma de decisiones, tanto en los parientes como en la empresa
Órganos de gobierno	Aplicar reglas establecidas en el protocolo, tomando decisiones, por ejemplo quien entra a trabajar a la empresa, cual es el nivel salarial para los miembros de la familia y sus modificaciones
Transmisión de la propiedad	Control que tendrá la familia sobre la propiedad de la empresa y limitación de terceros sobre esta es un punto importante del protocolo pues asegura que la compañía preserve su condición con el paso del tiempo, para lograrlo se establecen clausulas donde se limite el control y participación de miembros que cuenten con lazos de consanguinidad con el fundador de la entidad o en algunos casos admitiendo a conyugues o afines.
Remuneración y Propiedad	Evaluar la remuneración de los miembros y la tenencia de acciones o las compensaciones que se concederían a accionistas
Armonía Familiar	Forma como se afronten y soluciones los conflictos entre las diferentes generaciones, dependerá la armonía y relaciones de la empresa
Preparación para los Cambios	Determinar un plan de acción para los momentos de cambios (Generacionales, de mando, de estructura) dicho plan debe establecer quien liderara el proceso, quienes participan, la forma de realización y si se presentan conflictos, la forma de solucionarlos
Plan de Contingencia	Forma en que se deberían de actuar ante situaciones imprevistas, tales como la muerte del fundador o sucesor potencial y el retiro de un accionista

### Modelos de protocolo familiar de Lozano

La guía realizada por Lozano (2000), quien señala tres ejemplos de la estructura que podría tener un protocolo, tal, en este modelo la estructura A presentan aspectos básicos o generales, mientras que en la estructura B y C, se encuentran mayores puntos a tratar o con mayores especificaciones. Es preciso resaltar la importancia que tienen la misión, la visión al igual que los valores tanto de la empresa como de la familia en la elaboración del escrito, según este autor, puesto que su finalidad es generar armonía entre dichas entidades.

<b>Estructura A</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Manifestación del compromiso.</li><li>2. Filosofía de la gestión y principales objetivos.</li><li>3. Cargos, requisitos y remuneración.</li><li>4. Parientes, familiares políticos y socios no familiares.</li><li>5. Elección y requisitos del cargo de dirección más alto.</li><li>6. Derecho al voto y a la propiedad.</li><li>7. Conformación de la junta directiva. Funciones principal.</li><li>8. De la asamblea familiar. Periodicidad y finalidad.</li><li>9. Consideraciones sobre empleados no-familiares.</li><li>10. Enmiendas.</li></ol>
<b>Estructura B</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Marco de operación<ol style="list-style-type: none"><li>a. Misión y visión</li><li>b. Valores a fomentar</li><li>c. Efectos sobre la familia y los valores, provenientes de la sociedad</li><li>d. Condiciones, relaciones y apoyos necesarios para triunfar</li><li>e. Esfuerzos para avivar las esperanzas y sostener los valores</li></ol></li><li>2. Constitución<ol style="list-style-type: none"><li>a. Políticas de participación</li><li>b. Liderazgo y plan de dirección</li></ol></li><li>3. Programa familiar<ol style="list-style-type: none"><li>a. Puntos a tratar</li><li>b. Programa, lugar y fecha</li><li>c. Asignación de tareas y su preparación</li></ol></li><li>4. Modificaciones al protocolo</li></ol>
<b>Estructura C</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Misión y visión de la familia frente a la empresa</li><li>2. Clausula primera: Objeto del protocolo</li><li>3. Clausula segunda: Principios y valores de la familia y la empresa</li><li>4. Clausula tercera: Solución de conflictos</li><li>5. Clausula cuarta: Propiedad</li><li>6. Clausula quinta: Dirección y gestión</li><li>7. Clausula sexta: Relación intrafamiliar frente al entorno</li><li>8. Clausula séptima: Familia allegada y miembros no familiares</li><li>9. Clausula octava: Compromiso de la familia con la empresa</li><li>10. Clausula novena: Modificaciones al protocolo y derecho al voto</li><li>11. Firma de compromisos</li><li>12. Anexo</li></ol>

## **Modelo de protocolo familiar de la Asociación Madrileña de la EF.**

Modelo postulado por la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2016), que procura obtener la cohesión, armonía y comunicación del grupo en parentesco en torno a la realidad de la organización, estableciendo reglas que permitan la profesionalización de la relación entre parientes y compañía.

<b>PREÁMBULO</b>
Título I. Miembros del Grupo Familiar Título II. Breve historia de la empresa "X" Título III. Definiciones Título IV. Normas de actuación
<b>CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS</b>
Artículo 1º. Ámbito de aplicación Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional Artículo 3º. Valores
<b>CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b>
Artículo 4º. El consejo de Familia Artículo 5º. Junta General de socios Artículo 6º. Consejo de Administración Artículo 7º. Dirección General Artículo 8º. Comité de Nombramientos.
<b>CAPITULO III. .Trabajo Y FORMACIÓN</b>
Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo Artículo 10º. Formación y Orientación Profesional
<b>CAPITULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS</b>
Artículo 11º. Principios generales Artículo 12º. Política de dividendos Artículo 13º. Valoración de participaciones. Artículo 14º. Enajenación de participaciones sociales Artículo 15º. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar Artículo 16º. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar Artículo 17º. Cotización en mercados organizados
<b>CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL</b>
Artículo 18º. Nombres y marcas comerciales Artículo 19º. Concesión de garantías y préstamos Artículo 20º. Negocios arriesgados y operaciones especulativas Artículo 21º. Directivos y empleados Artículo 22º. Fundación privada Artículo 23º. Productos y consumidores Artículo 24º. Investigación y desarrollo Artículo 25º. Atención al medio ambiente.
<b>CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN</b>
Artículo 26º. Estructura jurídica Artículo 27º. Interpretación Artículo 28º. Modificaciones y Adiciones Artículo 29º. Adhesiones al Protocolo Artículo 30º. Derogación Artículo 31º. "Vís atractiva" Artículo 32º. Ley aplicable Artículo 33º. Arbitraje.

## Anexo 5 Principales problemas al implementar un Protocolo familiar de las empresas Familiares

PROBLEMAS	CAUSAS PROBABLES
Disgusto entre padres e hijos.	<p>El padre se entromete demasiado.</p> <p>El padre rompe las reglas.</p> <p>El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.</p> <p>El padre "impone" más que delega.</p> <p>El hijo no acepta abiertamente las indicaciones el padre o viceversa.</p> <p>El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.</p> <p>El fundador retirado sigue "inmiscuyéndose" en su función anterior.</p> <p>Se "obliga" a los hijos a trabajar en la empresa familiar.</p> <p>El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.</p>
"Choques" entre hermanos.	<p>Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.</p> <p>Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.</p> <p>La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.</p> <p>No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.</p>
Sucesión inadecuada o inexistente.	<p>Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.</p> <p>No se prepara a los potenciales sucesores.</p> <p>No se planea el proceso de sucesión.</p> <p>No hay protocolo familiar.</p> <p>El pionero se amarra el poder.</p> <p>Los posibles sucesores temen tomar las riendas.</p> <p>No se plantea un mando único sino que se divide el poder.</p> <p>Los sucesores no tuvieron experiencia externa o "no hicieron carrera" dentro de la Emp.</p> <p>Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.</p> <p>Se tienen a la Emp como una herencia de familia y no como una Resp profesional.</p>
Estado crítico de fluidez económica y limitación en las ganancias.	<p>Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.</p> <p>Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.</p> <p>Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.</p> <p>La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.</p>
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	<p>No se remunera adecuadamente.</p> <p>No se brinda espacios para la capacitación.</p> <p>Existe poca libertad para trabajar con creatividad.</p> <p>No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal.</p> <p>El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.</p> <p>Existencia de nepotismo.</p>
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.	<p>Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.</p> <p>Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.</p> <p>Contratación de familiares sin preparación.</p> <p>Resistencia al promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento</p>
La empresa no crece.	<p>La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado</p> <p>No se invierte en tecnologías recientes.</p> <p>No se actualizan los procesos administrativos.</p> <p>Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los</p> <p>Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.</p> <p>Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en</p>
Poco compromiso de miembros activos en la empresa.	<p>Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito</p> <p>Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.</p> <p>La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades</p>
Conflictos con socios no familiares.	<p>Desacuerdo en la destinación de las ganancias.</p> <p>Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.</p> <p>Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.</p> <p>Desacuerdos en los planes futuros.</p>
Comunicación inadecuada.	<p>Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.</p> <p>Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se</p> <p>No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.</p>

**Fuente:** Lozano Posso, Melquicedec (2006). *El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. Red Estudios Gerenciales ICESI. Colombia, p.51-54*  
**Elaborado por:** Ventura M.

## Anexo 6 Formato de la encuesta

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL (UTEG)



#### FORMULARIO DE PREGUNTAS

Tratándose de un estudio específico sobre la continuidad de las Empresas Familiares y el Consejo de Familia en la ciudad de Guayaquil, la información proporcionada por las personas encuestadas sobre el tema, constituyen el centro de la investigación

Características de la  
compañía: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

1. ¿Su organización es una empresa Familiar?

SI

NO

Comentarios:

2. ¿Cuántos años tiene su empresa?

Hasta 10 años	Entre 11 y 20 años	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años
<input type="checkbox"/>					

Comentarios:

3. ¿En qué generación se encuentra su Empresa?

PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

4. ¿Considera usted que el Fundador de una empresa familiar, influye en la formación de los Valores, creencias, normas y conductas que formaran la Cultura Organizacional?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>				

Comentarios:

5. ¿Cuál es el objetivo principal de la Organización?

Continuidad, dejar legado y contribuir con la comunidad	Crecimiento, mejorar la rentabilidad del negocio	Bienestar Económico, por medio del balance de vida	Venta de la Empresa
---	--	--	---------------------

		profesional y personal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

6. ¿Cuáles son los problemas de mayor impacto que se presenta en la empresa familiar?

Continuidad / sucesión	Conflictos familiares al retiro del Fundador	Falta de compromiso de la nueva generación (Conformismo)	Falta de experiencia y vinculación del sucesor con el negocio	Pugna de poderes	Quiebre o venta de la compañía	No tiene Misión y Visión clara
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

7. Cree usted que los problemas en su empresa se presentan por:

Valores y actitudes	Falta de comunicación / Relaciones internas	Influencia de la familia en la empresa	Traslado de temas familiares al negocio o viceversa	Formalización de los procesos, políticas, etc.	Visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar	Planificación de la sucesión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

8. Si la continuidad es uno de los objetivos de la organización ¿Está de acuerdo con buscar alternativas para la sostenibilidad en el tiempo?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>				

Comentarios:

9. ¿Su organización cuenta con un plan o estrategia de Sucesión?

SI  NO

Comentarios:

10. ¿Su empresa tiene implementado algún con Órgano de Gobierno?

Consejo de administración	Junta de accionistas	Asamblea familiar	Consejo de familia	No cuenta con ninguno
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

11. Sabía Usted, que el Consejo de Familia ayuda a la Gestión y la Continuidad de las Empresas Familiares.

SI  NO

Comentarios:

12. Sabiendo que el Consejo de Familia ayuda a la Continuidad ¿Estaría dispuesto a implementar uno?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>				

Comentarios:

13. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a reunirse para tratar temas de la familia y la empresa en el Consejo de Familia?

Una vez al año	Dos veces al año	Tres veces al año	Cuatro Veces al año
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

14. Considera usted que la formación del Sucesor, debe quedar estipulada como política para la continuidad de las organizaciones

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>				

Comentarios:

15. Para las promociones o puestos de trabajos se consideran:

Habilidades, experiencia, conocimiento	Grado de parentesco.	Las dos anteriores	Otros factores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

GRACIAS

## Anexo 7. Guía de la entrevista a los posibles sucesores

<b>GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LOS POSIBLES SUCESORES DE FERRETERIA ESPINOZA S. A.</b>
1. ¿Qué expectativas empresariales tiene de Ferretería Espinoza S. A., para los próximos años?
2. ¿Ha considerado la posibilidad de que sus padres/tíos deseen una jubilación a corto plazo?
3. ¿Usted como hijo / sobrino pretende seguir con el legado familiar de la empresa?
4. ¿Cuál es su perfil profesional?
5. ¿Le gustaría vincularse o seguir vinculado a la empresa familiar? ¿en qué área le gustaría estar?
6. ¿Estaría interesado en vincular a la empresa a su cónyuge e hijos si fuera el caso?
7. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene la empresa como organización familiar?
8. ¿Estaría dispuesto a asumir la responsabilidad de gestionar la empresa?
9. ¿Estaría de acuerdo con desarrollar sus relaciones de empresa-familia-propiedad desde lineamientos acordados por el grupo familiar?
10. ¿En su opinión cree que la empresa se ha gestionado de manera correcta?

## Anexo 8 ENTREVISTA A LOS POSIBLES SUCESORES DE FERRETERIA ESPINOZA S. A.

### GUION DE ENTREVISTA PARA LOS POSIBLES SUCESORES DE FERRETERIA ESPINOZA S. A.

<b>Fecha:</b> Mayo de 2019
<b>Ciudad:</b> Guayaquil
<b>Personas entrevistadas:</b> Ing. Julio Cesar Espinoza Cortez (Vicepresidente Ejecutivo) e Ing. Gustavo Delgado
<b>Cargo:</b> Hijo y Sobrino de los fundadores y posibles sucesores
<b>1. ¿Qué expectativas empresariales tiene de Ferreteria Espinoza S. A., para los próximos años?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "En unos años espero el crecimiento de la empresa por medio de la expansion a otros paises, la infraestructura la tenemos y el apoyo de nuestros colaboradores". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Espero que la empresa mejore su participación en el mercado, con una planeación estratégica que permita encaminar las acciones de la compañía".
<b>2. ¿Ha considerado la posibilidad de que sus padres/tíos deseen una jubilación a corto plazo?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Si, pero el espíritu emprendedor de mis padres no lo permiten, ellos trabajarían hasta el fin de sus días, en especial mi papá, él ha tenido algunos inconvenientes en su salud pero así va porque el quiere estar enterado de todo lo que sucede en la empresa". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Si, pero mis tios son personas muy trabajadoras, que con mucho sacrificio han logrado construir esta empresa, por lo que trabajarían hasta que su cuerpo así lo permita.".
<b>3. ¿Usted como hijo / sobrino pretende seguir con el legado familiar de la empresa?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Si me gustaría seguir con este proyecto empresarial puesto que ha sido fundamental en mi vida". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Me gustaría continuar con el sueño de mis padres y ojala obtener excelentes resultados para que ellos se sientan satisfechos con el papel que cumplen como padres y empresarios".
<b>4. ¿Cuál es su perfil profesional?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Estudios superior en Gerencia de Retails". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Estudios superior en Administracion de empresas".
<b>5. ¿Le gustaría vincularse o seguir vinculado a la empresa familiar? ¿en que area le gustaria estar?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Me gustaría vincularme mas con el area contable, siempre me he vinculado mas con las areas de logistica y abastecimiento, aportando conocimientos para el mejoramiento de la empresa". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Siempre he estado vinculado al area comercial y financiera, me gustaria conocer un poco mas sobre el area de logistica".
<b>6. ¿Estaría interesado en vincular a la empresa a su cónyuge e hijos si fuera el caso?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Si me gustaría vincular a mi cónyuge e hijos en la organizacion porque para que ellos sepan de dónde vengo y cual ha sido nuestra historia desde sus inicios". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Si me gustaría vincularlos, pero primero necesito la opinión de mis tíos"
<b>7. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene la empresa como organización familiar?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Considero que como ventajas tenemos los recursos economicos, la infraestructura y nuestro personal, como desventaja confucion de roles por falta de comunicacion". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Una de las grandes ventajas que tenemos es el compromiso de los colaboradores estamos dispuestos a hacer sacrificios de tiempo o intereses y los recursos financieros, como desventajas la confusión de roles dentro de la empresa y el involucramiento de las diferencias personales con la gestión de la empresa".
<b>8. ¿Estaría dispuesto a asumir la responsabilidad de gestionar la empresa?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Si estaría dispuesto a tomar esa responsabilidad pues considero que mis padres han trabajado y sacrificado mucho de su vida para tener esta empresa". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Si estaría dispuesto pero mis tíos sabran delegar esa responsabilidad en el momento oportuno".
<b>9. ¿Estaría de acuerdo con desarrollar sus relaciones de empresa-familia-propiedad desde lineamientos</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Si estoy de acuerdo con establecer lineamientos para nuestras relaciones en la empresa para así evitar conflictos o confrontaciones por el hecho de ejercer cargos dentro de la empresa". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "Es un paso fundamental para dirigir correctamente la empresa, para continuar con legado de mis tíos y una posibilidad de evitar tropiezos en el camino al ser una empresa con un componente familiar".
<b>10. ¿En su opinión cree que la empresa se ha gestionado de manera correcta?</b>
R/. Cesar Espinoza Cortez: "Considero que ha sido correcto el manejo de la empresa aunque de manera empírica por lo que se hace notable problemas de planeación o distribución de los recursos". R/. Gustavo Delgado Espinoza: "A pesar de que mis tios no cuentan con conocimientos teóricos acerca de la administración de empresas hasta el momento han logrado sostener una familia y una empresa por alrededor de cinco décadas, y considero que esto es gracias a las enseñanzas que han adquirido en cada uno de sus aciertos y errores en el pasado y a sus ganas de seguir progresando como empresarios".

## **Anexo 9 Introducción a la empresa Ferretería Espinoza S. A.**

### **BREVE RESEÑA HISTORICA DE FERRETERIA ESPINOZA S. A.**



Ferretería Espinoza inicia sus actividades comerciales y de importación en el año de 1965 en un pequeño local comercial ubicado en las calles Rumichaca y Clemente Ballén, donde se convierte en uno de los distribuidores ferreteros más importantes del sector. Gracias a la visión, disciplina y mística de trabajo de su propietario y fundador Don Julio Espinoza Monje en octubre de 1990 inaugura un amplio local comercial en el corazón ferretero de Guayaquil, situado en Rumichaca 1110 y Luque, el cual se convertiría en la casa matriz de la empresa.

En un mercado de alta competitividad y lleno de dificultades de orden político-social Ferretería Espinoza, con la visión de su líder, busca y encuentra oportunidades en medio de las adversidades y abre nuevos frentes de desarrollo institucional dando lugar a la apertura de nuevos puntos de atención al cliente como son: la sucursal norte en la ciudadela Alborada en el año 2000; la división industrial en Luque 714 y Rumichaca en el año 2004; y la división agrícola forestal ubicada en el Centro de Negocios El Terminal.

Ya en el año 2008 se inaugura el centro de distribución ubicado en la Av. Tanca Marengo, desde donde se atienden todos los requerimientos de los clientes mayoristas, transformándose en la estructura física fundamental de la nueva era operacional de Ferretería Espinoza. Comenzó siendo un distribuidor de productos locales, pero actualmente ha llegado a ser importadores de productos de manera individual y también

en conjunto con otras casas comerciales. Cuenta con numerosas marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, como: Mega (marca española de herramientas hidráulicas), Stanley - Black&Decker, Dewalt, Proto, Saturno, Lincoln Electric, National, Viro, Puma (línea de compresores y herramientas neumáticas) y comercializa productos de seguridad industrial (equipos de protección como cascos, gafas, guantes, botas, chalecos reflectivos, conos de seguridad, extintores y demás). Supera los 18000 ítems de venta al público al mayoreo o por detalle.

Ferretería Espinoza hoy cuenta con 30 agentes vendedores que recorren el país con la finalidad de captar clientes y demostrar que la empresa que representan no solo ofrece productos de calidad, sino que además es un verdadero aliado comercial con el que se puede contar para alcanzar el éxito. Ferretería Espinoza se basa en tres servicios fundamentales: Atención especializada, Post Venta y Servicio técnico. Y se destaca porque todos los productos que comercializa tienen garantía.

Actualmente cuenta con 290 empleados repartidos en cada uno de los locales que posee. La relación que tienen todos es de respeto, cordialidad y sobre todo profesionalismo. Los proveedores del extranjero brindan capacitaciones constantes al personal, eso les permite no solo conocer las líneas de productos, sino que también están capacitados para afrontar cualquier tipo de emergencia que pueda ocurrir.

La empresa ha logrado convertirse en la primera opción nacional en importación y distribución de herramientas para la construcción, industria y agro. Proveen una completa gama de artículos de ferretería a clientes mayoristas, mano de obra, industriales y público en general a nivel nacional, Ferretería Espinoza S.A. este año va a cumplir 50 años, es un negocio familiar.

## Anexo 10 Situación de Ferretería Espinoza S. A.

### ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE FERRETERIA ESPINOZA S. A.

Ferretería Espinoza S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos para la construcción, el mercado va dirigido a todas las personas que se dediquen a la construcción sin importar la clase, el nivel social. Los pilares de su continuo crecimiento son la innovación, confiabilidad y la diversidad de productos. Entre los principales recursos de Ferretería Espinoza S. a tenemos:

**Recursos Humanos:** Ferretería Espinoza S. A. está conformado con personal capacitado para realizar sus principales actividades y hacer que la empresa funcione de la mejor manera. Las personas que ingresa participan en la organización en los diferentes niveles jerárquicos: nivel institucional, nivel intermedio, nivel operacional.

- ✓ Gerente General. - Ing. Gustavo Delgado, Msc.
- ✓ Gerente de Compras e Importaciones. - Ing. Cesar Vásquez, Msc.
- ✓ Gerente de Operaciones. - Ing. Elías Alcívar, Msc
- ✓ Gerente de Ventas. - Lcdo. Vicente Cárdenas
- ✓ Subgerente Financiero. - Ing. Emilio Saavedra, Msc.

**Recursos Materiales:** Ferretería Espinoza S. A. cuentas con recursos materiales que están constituidos por espacios físicos, locales, edificios, terrenos, etc.

- ✓ Infraestructura propia
- ✓ Vehículos propios



**Recursos Financieros:** Ferretería Espinoza S. A. cuenta con los recursos

- ✓ Capital propio
- ✓ Caja y bancos
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Inventarios
- ✓ Proveedores
- ✓ Ventas

**Recursos Tecnológicos:** Ferretería Espinoza S. A. cuenta con un recurso tecnológico que ayuda a mejorar la forma de comunicarse y administrar para optimizar los procesos, tiempo y recursos humanos. El recurso tecnológico que tiene es el software MBW.

**Anexo 11 Misión, Visión, Valores organizacionales, filosofía, objetivos y fin de la empresa Ferretería Espinoza S. A.**

<b>MISION</b>	Ofertar al por mayor y menor, productos de calidad y precios competitivos a los mercados ferretero, agrícola e industrial a través de la comercialización y asesoría de un equipo humano experimentado y comprometido que busca agregar valor a nuestros clientes, logrando su preferencia y confianza.
<b>VISION</b>	Ser la primera opción en la comercialización y generación de oportunidades de negocios y empleo a nivel nacional en los mercados que servimos, resultado de nuestra oferta diversificada, espíritu de mejora y superación de expectativas de nuestros clientes, colaboradores y directivos.
<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perseverancia.</li> <li>✓ Respeto.</li> <li>✓ Prestigio.</li> <li>✓ Innovación.</li> <li>✓ Confianza</li> </ul>
<b>FILOSOFIA</b>	La filosofía es dar respuestas positivas y de calidad a los requerimientos de nuestros clientes.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Dar productos y servicio de calidad, aspirando ser los mejores en el mercado ferretero, incrementando los ingresos de la empresa.
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo productos y materiales</li> <li>✓ Realizar las operaciones necesarias para incrementar el margen de la</li> <li>✓ Brindar un excelente servicio a nuestros clientes.</li> <li>✓ Crecimiento constante por medio del uso de nuevas tecnologías y</li> <li>✓ Objetivo incrementar el 20% de las ventas cada año apoyándonos en</li> </ul>
<b>FINES DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervivencia o permanencia</li> <li>✓ Beneficios (rendimiento económico a corto plazo)</li> <li>✓ Crecimiento del patrimonio</li> <li>✓ Prestigio</li> <li>✓ Bienestar de los miembros (empleados y relacionados)</li> <li>✓ Desarrollo del país</li> </ul>