



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

DANNY XAVIER BRAVO MENDOZA

NOMBRE DEL TUTOR:

RAÚL CARPIO FREIRE, PhD (c).

SAMBORONDON, AGOSTO, 2017

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Estudio sobre la aplicación de protocolos en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil

Danny Bravo Mendoza

Estudiante, Universidad Espíritu Santo – Ecuador, dbravom@uees.edu.ec,
Facultad de Economía y Ciencias Empresariales Edificio E, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón

Resumen

Dentro del estudio de las estrategias de dirección de empresas y organizaciones a nivel global, las empresas familiares siempre van a jugar un papel preponderante en el desenvolvimiento de toda economía, más aún, sobre el análisis de los factores que ponen en riesgo su continuidad, teniendo en consideración que su expectativa de vida a nivel mundial oscila de los 24 a 30 años. El objetivo principal de este estudio es determinar si el uso de protocolos familiares y/o planes de sucesión en estas empresas se ve condicionado por su tamaño. La investigación se realizó a empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil. El tipo de estudio fue cualitativo, descriptivo y de corte transversal. Para este estudio se fijó un 95 % de confianza y un error del 8,00 % dando como resultado un tamaño de muestra de 150. Los principales hallazgos fueron: **i)** Existe dependencia directa entre el uso de protocolos y el tamaño de la empresa. **ii)** El promedio de vida de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil bordea los 22 años. **iii)** La mayoría de las empresas familiares guayaquileñas cuentan con más del 80% de familiares dentro de su plana de directivos.

Palabras clave: estrategias, organizaciones, empresa familiar, protocolo familiar, tamaño

Abstract

Within the study of the business and organizations management strategies worldwide, family businesses always play a leading role in the development of the whole economy, moreover, on the analysis of the factors that put in risk their continuity, considering that their life expectancy worldwide ranges from 24 to 30 years. The main objective of this study is to determine if the use of family protocols and / or succession plans in these companies is conditioned by their size. The investigation was carried out to the companies located in the city of Guayaquil. The type of study was qualitative, descriptive and cross-sectional. For this study 95% confidence and an error of 8.00% were set resulting in a sample size of 150. The main findings were: **i)** There is a direct dependence between the use of protocols and the size of the company. **ii)** The average life of family businesses in the city of Guayaquil is around 22 years. **iii)** Most of the families with Guayaquil have over 80% of the family members in management positions.

Keywords: strategies, organizations, family business, family protocol, size

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Introducción

Ecuador, la octava economía más grande de América Latina según datos del Fondo Monetario Internacional FMI (2015), un país de índole extractivista donde la base de su crecimiento se nutre de la explotación de sus recursos naturales, posee de acuerdo a INEC (2015) alrededor de 844.999 empresas legalmente constituidas, mismas que se encuentran repartidas en diferentes sectores siendo, el comercial, el de mayor prevalencia con el 37,77%.

Bajo este antecedente, se define la importancia que tiene el sector productivo para el desarrollo social y económico de la nación teniendo en cuenta además que cerca del 90% de estas empresas son instituciones controladas por miembros de una misma familia, mismas que representan cerca del 51% del Producto Interno Bruto del país, según estimaciones realizadas por el catedrático Josemaría Vásquez del IDE Business School (Vásquez, 2013).

El problema de las empresas familiares recae en su corto ciclo de vida, muchas de estas organizaciones fracasan al momento de enfrentar los embates de un traspaso generacional, según el mismo autor, en Latinoamérica sólo el 30% de las mismas llega a ser administrada por la segunda generación, siendo la vida útil de estas empresas igual al tiempo de gestión de su fundador (24 a 30 años).

Establecer el porqué del corto ciclo de vida de las empresas familiares nos permitirá sentar un referente sobre los posibles factores que influyen en el normal desenvolvimiento de estas organizaciones y su corta expectativa de vida.

Partiendo de este punto, el objetivo de la presente investigación fue el de medir el uso de protocolos en las empresas familiares guayaquileñas estableciendo

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

una interrelación con el tamaño de las mismas para así identificar si este factor condiciona o no el uso de protocolos familiares en estas organizaciones; tomando como referencia estudios anteriores como el de Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991) donde se establecen interrelaciones entre variables categóricas mediante el test de chi cuadrado.

Marco teórico

La Familia

La familia, conjunto de individuos de diferentes características que comparten relaciones afectivas y genéticas, es definida según Estrada (2014) como una célula social que engloba en su interior a individuos y los relaciona al exterior con otros organismos semejantes; se constituye además, en la unidad fundamental sobre la que se sustenta toda sociedad (p. 4).

Por otro lado, Martínez (1991), considera a la familia como una institución social multiforme que mantiene un modo de comunicación y jerarquización entre los miembros que la constituyen y se rige bajo un determinado condicionamiento o trasfondo. La familia, vista como un sistema organizado, denota su importancia y la relevancia de su participación en el desarrollo de toda colectividad, comunidad o nación (p. 5).

La Empresa Familiar

Las empresas familiares constituyen uno de los rubros más destacados en el desarrollo de una economía, si bien han existido desde la antigüedad han llegado a ser objeto de estudio durante los últimos años por ser considerados

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

factores más que influyentes en la estabilidad de un mercado. Una empresa familiar es, como indica su nombre, una organización con fines de lucro controlada por miembros de una misma familia ya sea como propietarios o siendo partícipes del mayor porcentaje de un paquete accionario (Martínez J. , 2010).

Comúnmente se ha señalado la proporción de empresas que concurren bajo la denominación de “familiares” en el mundo, es así que sólo en EE.UU 96 de cada 100 empresas eran administradas por miembros de una misma familia, de este conglomerado la expectativa de vida no era mayor a 24 años (Ginebra, 1997).

Esta estadística no es ajena la realidad de otros países, según Martínez J. (2010), datos recogidos en Latinoamérica y estudios relacionados afirman que en Argentina el 70% de las empresas desaparecen en cada generación, en Brasil sólo el 30% pasan a una segunda y en Chile sólo el 16% de las empresas superan los 50 años de vida (p. 3).

Tomando como referencia este punto, se pueden empezar a discutir los factores que determinan la expectativa de vida de las empresas familiares, Gallo (2003) afirma que la base de la continuidad de estas organizaciones se ve potenciada por un sistema de valores compartidos entre sus miembros, entre los que menciona: visión a largo plazo, capital estable e inversiones a partir de fondos propios, beneficios reinvertidos en el negocio y transmisión del espíritu empresarial y de los valores de la familia (p. 10).

Respecto a esto, el mismo autor refiere el hecho de que el contexto en que las empresas se desenvuelven varía con el pasar de los años, es así que, no basta con una remarcada filosofía de dirección para cumplir con los objetivos de una

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

organización, hoy en día, una gestión externa profesionalizada y conceptos técnicos de administración innovadores brindan a las empresas las cualidades de adaptación y flexibilidad necesarias para ingresar a mercados más competitivos e internacionalizados (Gallo, 2003).

Cultura organizacional

La cultura, según Stecker (2006), es un conjunto de disciplinas que rigen la convivencia de las personas, estableciendo las costumbres y normas de comportamiento de los individuos, originando de ésta forma, una interrelación entre los mismos (p. 198).

Por otro lado, la cultura organizacional o corporativa es un área de la gestión administrativa que comprende los valores, actitudes y experiencias de una organización, consiste en un conjunto de normas compartidas entre un grupo de personas pertenecientes a una mismo grupo y que interactúan constantemente entre sí y con el entorno (Fernández, 1997).

De esta forma, la cultura organizacional juega un papel fundamental en el ámbito empresarial ya que no solo determina la manera en que las organizaciones integran su relación con el entorno y sus empleados, sino que delimita aspectos inherentes al normal desenvolvimiento de la organización, tales como: la misión y los objetivos de la empresa, la estructura jerárquica, el modo en que fluye la información, el método de toma de decisiones y el desarrollo de nuevas ideas.

Problemas de las empresas familiares

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Una empresa familiar se define de esta forma cuando las operaciones de administración y dirección se encuentran bajo el mando de miembros de un mismo núcleo familiar, esta circunstancia puede ser perjudicial para el rendimiento de la empresa ya que con el pasar del tiempo ciertos factores emocionales o afectivos pueden trascender e incidir directamente sobre el normal desenvolvimiento del negocio (Sánchez, 2005).

Con referencia a estos factores, en su artículo para la revista económica *Expansión*, Vargas (2013), enlista varios de los errores que pueden cometer los administradores y socios de empresas familiares, mismos que son analizados a continuación:

Falta de transparencia

Como lo explican Molina, Botero, & Montoya (2015) el alto grado de confianza existente entre el fundador y los miembros de la familia provoca la creación de puestos innecesarios en la empresa, estos cargos por lo general gozan de elevados sueldos y no son determinados bajo parámetros de desempeño o formación académica sino por la simple necesidad de mantener el ritmo de vida de los familiares. Esto con el tiempo generará problemas financieros por el bajo nivel de transparencia y la dependencia económica que los familiares han formado para con el nivel de desarrollo de la empresa (p. 123).

Falta de control financiero

La falta de políticas o lineamientos referentes a los estatutos financieros en la empresa provoca que muchas veces se otorguen ciertas preferencias a familiares o amigos, flexibilizando el concedido de créditos u otorgando descuentos sin que

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

se cumpla ningún tipo de criterio o requisito especial, esto incide directamente en la eficiencia financiera de la organización (Gómez, 2006).

Ego del fundador

De acuerdo con Vivas (2006) el desenvolvimiento de las empresas familiares suele verse estrechamiento relacionado con la capacidad del fundador para resolver los problemas, de ésta forma, el crecimiento de muchas de estas organizaciones se verá limitado por la postura de su líder quien podrá tener una visión más conservadora o visionaria sobre los resultados que su empresa muestre en el mercado y será sólo él quien tome la decisión final sobre las estrategias y medidas a seguir (p. 175).

Disposición de cargos

Los altos cargos de la empresa son dispuestos para los miembros del grupo familiar por lo que el resto de empleados y supervisores se ven rezagados a acatar las decisiones tomadas por los niveles de alta gerencia, por tal motivo, los empleados que no tengan un lazo sanguíneo o parentesco con la familia verán limitadas sus posibilidades de ascender a puestos de mayor responsabilidad, a pesar de que su experiencia o formación académica así les amerite, por este motivo, el personal con alta capacidad preferirá no hacer carrera en este tipo de organizaciones (Aguiar, 1998).

Paternalismo empresarial

Debido al sentido de pertenencia con la empresa se forma una especie de paternalismo donde el fundador se ve en la obligación de dar solución y apoyo a

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

todos los problemas que se presenten en la organización, creando así un alto grado de dependencia entre las funciones administrativas y el criterio del líder, esto se da al no existir una correcta delimitación y asignación de funciones en la empresa (Cuadrado, 2006).

Dependencia excesiva

Al no existir una política de asignación de cargos y funciones muchas empresas familiares sufren embates recesivos ante la ausencia de su fundador, esto, debido al alto nivel de dependencia que se tenía sobre sus decisiones y a la ausencia de planes de sucesión que puedan prever que empleados estarían más capacitados para ocupar obligaciones de alta gerencia en caso de que un relevo estratégico sea requerido (Alcaide, 2007).

Carencia de institucionalización

Muchas de las empresas familiares se manejan bajo escasos niveles de institucionalización, bajo este precepto, la falta de órganos de gobierno y consejos administrativos se hace presente, los órganos de dirección permiten a las empresas tomar decisiones en conjunto y llevar a cabo el logro de los objetivos de manera más eficiente (Pérez, 2006).

Falta de planes de sucesión

Uno de los problemas de mayor trascendencia en las empresas familiares es la sucesión de cargos, el inminente traspaso generacional obliga a los fundadores a buscar un candidato idóneo y capacitado que le suceda en sus funciones después de su retiro, esta es la causa de muchos de los declives de éstas

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

organizaciones pues al no tener un planificado proceso de sucesión el nuevo líder no tendrá un nivel óptimo de preparación para tomar las riendas de las funciones administrativas que le serán encomendadas (Llano, 2004).

No todas las empresas familiares son iguales

Una de las características principales de las empresas de tipo familiar es que las estrategias de dirección de las mismas están delegadas a miembros de la misma familia. No obstante, el tamaño es un factor de notable relevancia al momento de definir los órganos de gobierno presentes en ella. Existen empresas pequeñas pero de grandes familias donde no existe una función o responsabilidad específica para todos sus miembros y, por otro lado, existen empresas grandes con familias chicas donde la familia no llega a ocupar todos los cargos de dirección y toma de decisiones.

El modelo de Perkins (1992) distingue entre cuatro subgrupos de empresas familiares, detallados en el Gráfico 1.

		Familia	
		Pequeña	Grande
Empresa	Pequeña	A	B
	Grande	C	D

Figura 1. Matriz tamaño de familia, tamaño de empresa familiar; modelo propuesto por Perkins (1992)

Este modelo permite definir las distintas situaciones en las que se puede presentar una empresa familiar con respecto al tamaño de la misma, de esta forma,

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

el autor propone una serie de recomendaciones para cada uno de los escenarios obtenidos a fin de mejorar la calidad de la gestión de las mismas.

A: Familia pequeña empresa pequeña. Desarrollar las aptitudes y/o habilidades de los integrantes miembros de la empresa familiar.

B: Familia grande empresa pequeña. Definir qué miembros tendrán voz y voto dentro de la organización y que miembros no, a fin de esclarecer quienes ocupan los cargos de dirección dentro de la empresa.

C: Empresa grande familia pequeña. Definir qué relación tendrán los profesionales que ocupan cargos en la empresa y los miembros familiares a fin de esclarecer las estructuras de poder entre propiedad y dirección.

D: Empresa grande familia grande. Definir de manera clara y concreta cuales son las políticas, estatutos y procedimientos para la incorporación de familiares a la empresa, a fin de que los procesos de selección presten iguales condiciones para los miembros familiares y profesionales contratados en la organización.

El modelo de los tres círculos

Con el fin de gestionar eficientemente una empresa familiar es conveniente por tanto, definir claramente cuáles son los campos de acción de la compañía, del patrimonio familiar y de las relaciones entre cada parte.

Un esquema que permite definir de forma visual la correcta interrelación entre cada actor de una empresa familiar es el modelo de los tres círculos (fig. 1), propuesto por Tagiuri & Davis (1982), investigadores de la Universidad de

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Harvard, con el fin de interpretar la interacción existente entre cada componente de la empresa familiar.

Este modelo interrelaciona, a manera de Diagrama de Venn, la estructura en la que conviven los sistemas de empresa, propiedad y las relaciones afectivas entre los miembros de la familia, incluyendo componentes de intersección entre cada una de estas variables, detallando de manera concisa el papel que cada uno juega dentro de la organización.

La figura explica una serie de interacciones entre la empresa y la familia donde se pueden presentar varias situaciones. En primer lugar, el círculo número Uno está compuesto por las persona pertenecientes al núcleo familiar propietario de la empresa.

El círculo número dos o el de “La Propiedad” refleja los participantes que son propietarios de las acciones de la empresa, mismos que tienen obligaciones y derecho sobre la organización.

El tercer círculo, número tres, representa a las personas que trabajan dentro de la empresa y que a cambio de ello perciben una remuneración a cambio de la labor que desempeñan.

Con la esquematización de estas tres esferas se determina la aparición de otras estructuras en las que cada una mantiene una relación directa, es así que se pueden presentar las siguientes secciones o subconjuntos:

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

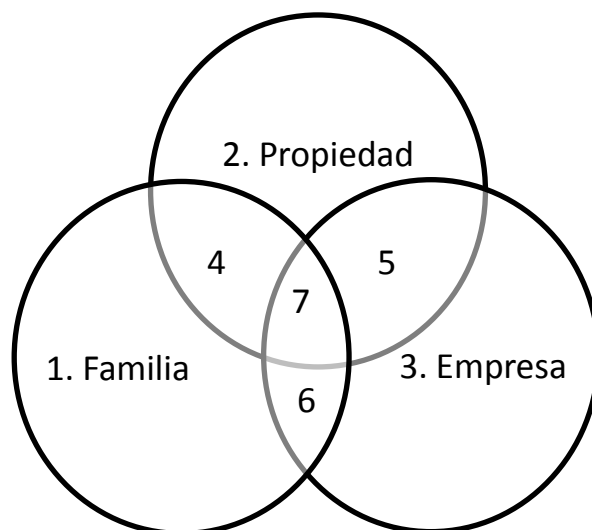


Figura 2. Modelo de los tres círculos

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Davis y Taguiri (1982)

- La sección N° 1 está compuesta por los miembros del grupo familiar.
- La sección N° 2 comprende a los individuos que participan o tienen propiedad de la empresa
- La sección N° 3 hace referencia a los trabajadores de la empresa y directivos.
- La sección N° 4 está compuesta por los familiares que son propietarios pero que no trabajan en la empresa.
- La sección N° 5 se refiere a los directivos o trabajadores no familiares con participación en la sociedad.
- La sección N° 6 representa a los familiares que son propietarios pero que no trabajan en la empresa.
- La sección N° 7 comprende a los trabajadores o directivos pertenecientes al grupo familiar y que tienen participación en la propiedad de la empresa.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un acuerdo de orden jurídico, económico y administrativo que delimita las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, para así determinar los factores incidentes en el perfil administrativo de la organización tales como: principios generales, políticas, reglamentos, asignación de cargos y funciones, disposición de órganos de gobierno, etc. (Amat, 2007).

Por otro lado, Rodríguez J. (2007) se refiere al Protocolo Familiar como un acuerdo cuyas reglas definen lo que los firmantes pueden o no hacer dentro de la organización, reglas que por consenso deben ser seguidas por los firmantes del contrato y cuya utilidad se verá reflejada en la voluntad de los mismos de cumplir a cabalidad con estas estipulaciones. Aquí se denota una de las principales debilidades de los protocolos pues, el alto grado de confianza que existe entre los miembros del círculo familiar no permite un adecuado compromiso de los mismos en las obligaciones adquiridas dentro del contrato (p. 28).

La importancia de los Protocolos Familiares radica en que brinda las herramientas necesarias para regular el funcionamiento y dirección de las empresas, así como los términos de vinculación con socios y terceros y los niveles de responsabilidad que ostenten los distintos miembros del escalafón organizacional, constituyéndose de esta forma, en un modelo estructural donde se configura la toma de decisiones de la empresa previendo las posibles afectaciones puedan tornarse alrededor de la misma, ya sea a nivel profesional, económico u organizacional (Sigüenza, 2014).

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Sin embargo, la relevancia que tiene la aplicación de estos protocolos ha pasado desapercibida por la mayoría de las organizaciones, es así que, de acuerdo a un estudio realizado por el IESE Business School de Barcelona IESE (2011) el 55% de las empresas de habla hispana no cuenta con un protocolo familiar. No obstante, en Ecuador aún no existen cifras claras sobre este tema.

Estructura del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar se constituye como un mecanismo que pretende favorecer los efectos inherentes al cambio generacional puesto que delimita las cuestiones empresariales y familiares en la organización, separando de esta forma, las injerencias o conflicto de intereses entre ambas. Anticiparse a los posibles problemas se proyecta como una herramienta adecuada para el normal desenvolvimiento de una empresa más cuando se establecen normas con respecto al derecho a la propiedad, salarios y gestión de la empresa (Rodríguez M. , 2007).

De esta forma, según Lizarraga (2010), algunos de los aspectos que deben ir estipulados en el Protocolo Familiar deberán ser los siguientes:

- Regulación de la normativa sobre la participación de acciones por parte de familiares y empleados de la empresa.
- Régimen de derechos y obligaciones de miembros del grupo familiar y empleados en general.
- Políticas y lineamientos para la contratación de familiares a la empresa.
- Establecimiento de normas y requisitos de sucesión de cargos en la empresa entre familiares.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Metodología

Para la presente investigación se asumió un enfoque cuantitativo con un método de investigación descriptivo, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, se diseñó una encuesta acorde a los objetivos planteados. La población de estudio está constituida por las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil, se diseñó un marco muestral de las empresas familiares registradas en la Cámara de Comercio de la susodicha ciudad.

Para el presente estudio se asume un enfoque cuantitativo con un método de investigación descriptivo, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal con muestreo aleatorio simple tomando en consideración una población infinita. La población de estudio está constituida por las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

El tamaño de la muestra se basó en una muestra aleatoria simple es de 150 empresas de tipo familiar tomando en consideración una población infinita.

Tabla 1: Ficha metodológica

Universo	Empresas localizadas en la ciudad de Guayaquil
Ámbito geográfico	Ciudad de Guayaquil
Unidad de muestra	Empresas familiares
Muestra	150 empresas familiares
Prevalencia estimada de la variable considerada	$p=0,05$
Error máximo permisible	$\pm 8,00\%$
Nivel deseado de confianza	95%, $z= 1,96$
Tipo de muestreo	Aleatorio simple de población infinita
Instrumento	Encuesta

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Basado en estudios anteriores como el de Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991) en su publicación *Are family businesses really different?*, el presente artículo busca establecer una interrelación entre las variables categóricas Tamaño de empresa y Uso de protocolos familiares midiendo así el grado de correspondencia entre ambas.

El criterio de clasificación empleado para el tamaño de las empresas fue tomado en base a las pautas establecidas del número de trabajadores dictado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2015).

Análisis de los resultados

Se analizaron 150 empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, por tener dentro de su principal característica que el propietario o fundador de la misma es quien administra la organización, en varias ocasiones acompañado por otro miembro de la familia, para efectos de esta investigación, se aporta con datos que caracterizan a estas organizaciones.

Tabla 2: Sector empresarial analizado en el estudio.

Sector empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Extractiva	1	,7
Servicios	61	40,7
Comercio	73	48,7
Agricultura y ganadería	9	6,0
Manufacturera	6	4,0
Total	150	100,0

Las empresas familiares objeto de estudio (Tabla 2) se encuentran principalmente distribuidas en el sector comercial con el 49% de la muestra,

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

seguida de la empresas de servicios con el 41%, es decir, la actividad económica de la ciudad se encuentra directamente relacionada con estos dos rubros.

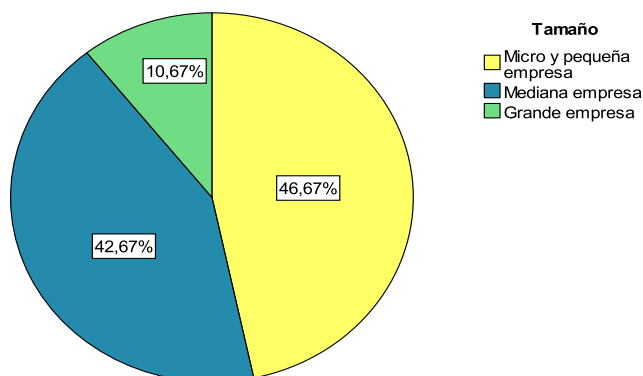


Figura 3. Tamaño de las empresas familiares consideradas para el estudio

Con respecto al tamaño de las empresas familiares recabadas (Figura 3) se obtuvo que el 47% corresponde a micro y pequeña empresas, mientras que otro 43% al grupo de medianas, de tal manera, los resultados indican que la gran mayoría de estas entidades corresponden a los subgrupos de micro, pequeña y mediana empresa.

Con referencia al tiempo de vida de estas empresas, se obtuvo que el 78% no supera los 29 años (Tabla 3), dado que son empresas jóvenes su media de años de funcionamiento bordea los 22 años, este resultado guarda concordancia con otros obtenidos a nivel de Latinoamérica, donde se afirma que la expectativa de vida de estas empresas bordea de 24 a 30 de años (Vásquez, 2013).

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

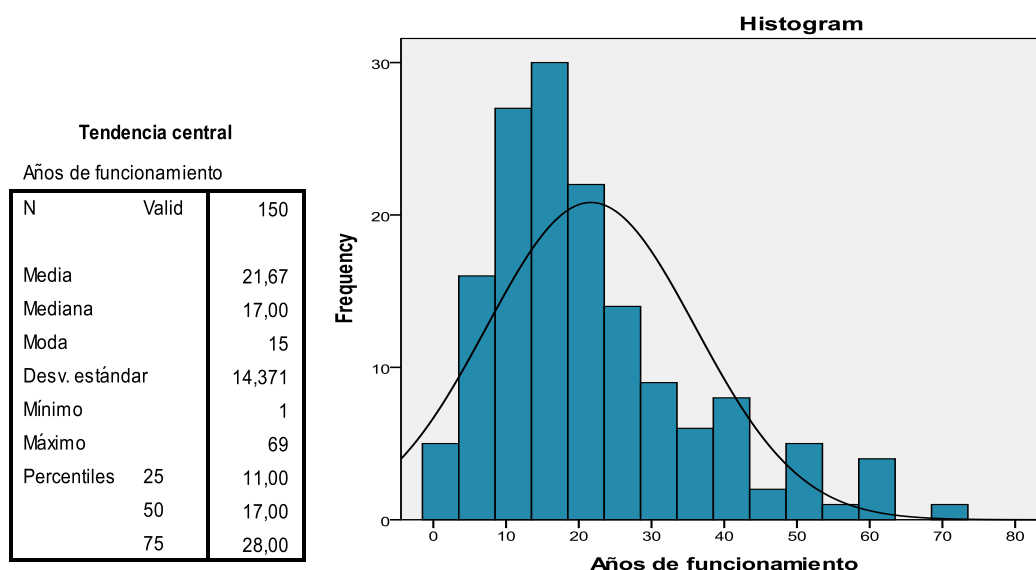


Figura 4. Tiempo de vida. Gráfico de frecuencias con el número de años de funcionamiento de las 150 empresas familiares consideradas para el estudio junto con las medidas de tendencia central obtenidas.

Tabla 3: Tiempo de vida. Tabla de frecuencias con los rangos de años de funcionamiento de las 150 empresas familiares consideradas para el estudio.

Rango de años de funcionamiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa %	Frecuencia relativa acumulada %
0 - 9	32	32	21,3	21,3
10 - 19	47	79	31,3	52,7
20 - 29	38	117	25,3	78,0
30 - 39	14	131	9,3	87,3
40 - 49	10	141	6,7	94,0
50 - 59	4	145	2,7	96,7
60 - 69	5	150	3,3	100,0
Total	150		100,0	

Sustentando el punto anterior, de acuerdo a los datos obtenidos, el 41% de las empresas encuestadas pertenece la primera generación, mientras que el 51% a la segunda y tan sólo el 8% a la tercera, como se observa en la Figura 5.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Considerando al Fundador como primera, la empresa familiar se encuentra en la generación

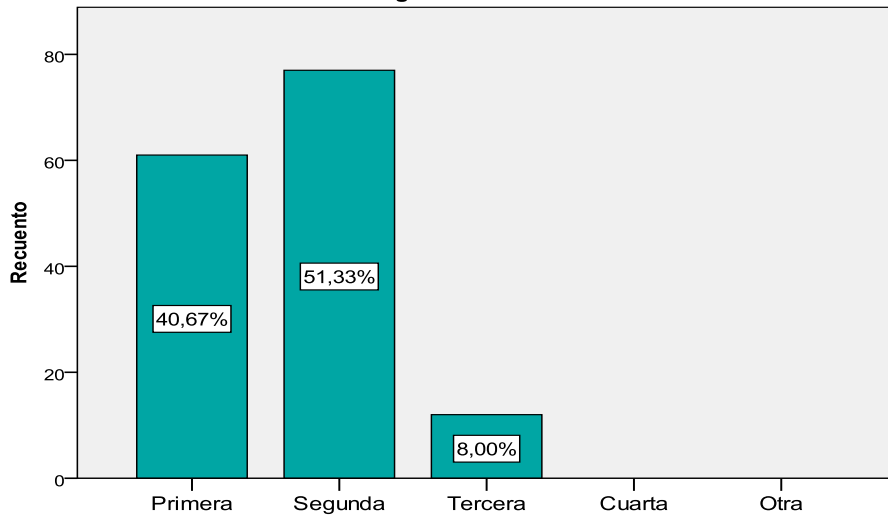


Figura 5. Generación administrando la Empresa Familiar, se considera como “primera generación” a la del fundador de la organización.

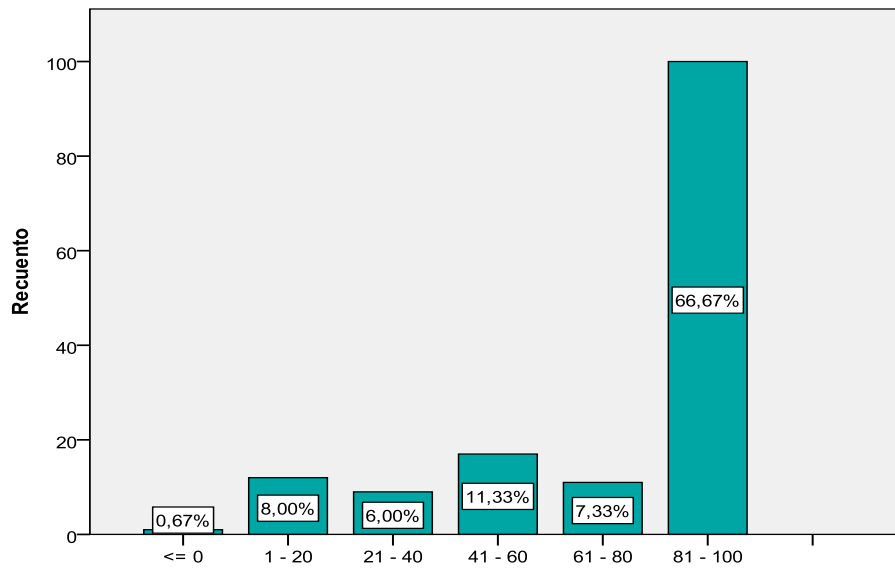


Figura 6. Porcentaje de puestos de directivos ocupados por miembros de la familia

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

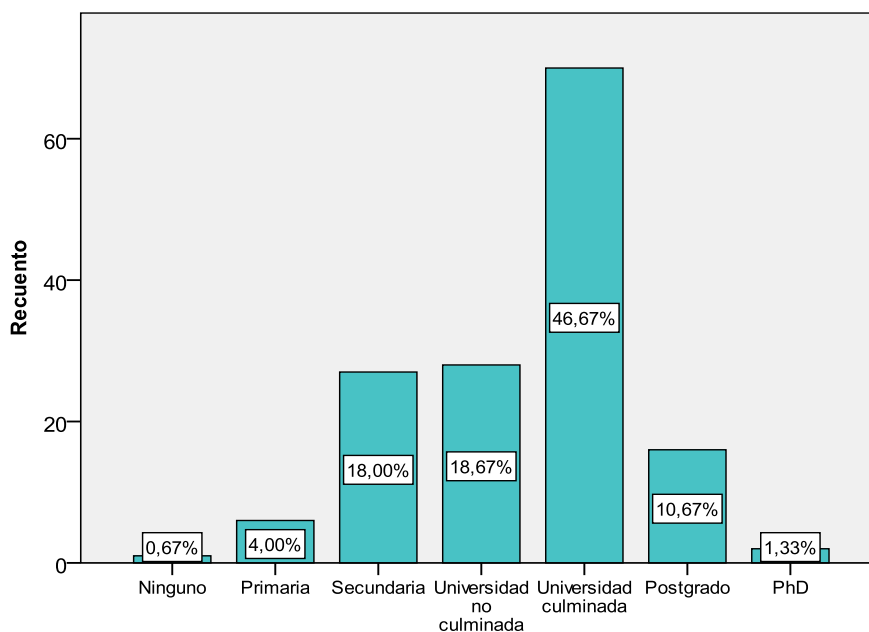


Figura 7. Estudios del propietario / fundador de las empresas familiares consideradas para el estudio

La formación académica del fundador de la empresa es en su mayoría es de tercer nivel (licenciatura o ingeniería), como se puede apreciar en la Figura 7. Estos datos concuerdan con investigaciones anteriores realizadas en el país (Santamaría, 2015). No obstante, en muchos de los casos, los nuevos emprendimientos también han surgido debido a la experiencia de sus fundadores que constituyeron nuevas ideas de negocio. En cuanto a la disposición de puestos de directivos, se encontró que, cerca del 67% de la empresas encuestadas posee entre el 81-100% de puestos de directivos ocupados por miembros familiares (Figura 6).

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

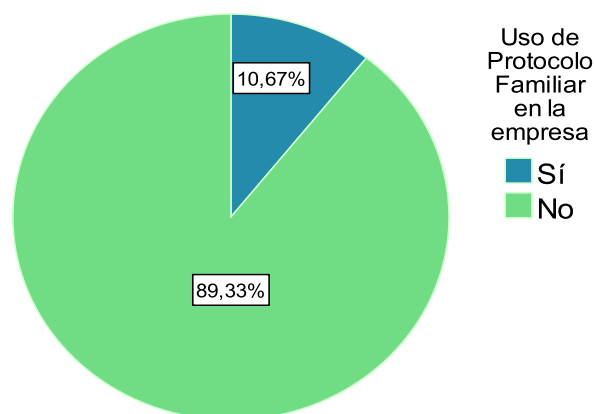


Figura 8. Aplicación de Protocolos familiares en las empresas familiares encuestadas

Con respecto a la aplicación de protocolos se obtuvo que el 89% de las empresas familiares encuestadas no cuentan con uno establecido dentro de su organización (Figura 8). Para efectos del presente estudio se realizó un análisis estadístico bivariado entre el tamaño de las empresas encuestadas y el uso o no de protocolos familiares, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Tabulación cruzada. Tamaño de empresa familiar vs uso de protocolos

	Protocolo familiar escrito		Total
	Sí	No	
Micro y pequeña empresa	3	67	70
Mediana empresa	9	55	64
Grande empresa	4	12	16
Total	16	134	150

Conforme a los datos obtenidos se observa una mayor prevalencia en el uso de protocolos a medida que la empresa aumenta su tamaño, por tal motivo, se maneja como hipótesis la posibilidad de que el uso de protocolos y el tamaño de la compañía sean variables dependientes, para este fin se utilizó el test chi cuadrado de escala nominal.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

H_0 ($p > 0,05$): El uso de protocolos no es afectado (no depende) del tamaño de la empresa.

H_1 ($p < 0,05$): El uso de protocolos es afectado (depende) por el tamaño de la empresa.

Tabla 5: Test de chi cuadrado para interrelación de variables cualitativas

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,215	2	,027

Nota. Valor $p = 0.027$ por lo tanto se rechaza H_0

Hay suficiente evidencia estadística que demuestra que el uso de protocolos se ve afectado por el tamaño de la empresa. La Figura 4 apoya la afirmación de que cuanto mayor es la empresa, mayor es la posibilidad de que haya establecido un protocolo familiar.

Resulta claro comprender que las empresas de mayor tamaño y/o de más recursos han logrado sobrevivir a los embates generacionales debido a que han hecho uso de protocolos para establecer planes de sucesión generacionales, lo que contribuye a una mejor estrategia de gestión y políticas de sucesión más acertadas.

Discusión de los resultados

La sucesión debe ser considerada uno de los aspectos de mayor importancia en las empresas familiares, dado que tarde o temprano todas las organizaciones deberán traspasar su liderazgo de una generación a otra, para esto, los protocolos familiares constituyen una herramienta más que imprescindible en una gestión administrativa basada en la planificación y la prevención.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Resulta interesante notar que alrededor del 90% de las empresas familiares que se encuestaron no cuentan con un protocolo establecido, lo que infiere el alto grado de espontaneidad e improvisación con el que se manejan o se han venido manejando dichas organizaciones, más aún, teniendo en consideración que la gran mayoría de estos negocios cuentan con un gran porcentaje de familiares en puestos estratégicos, lo que en el modelo de Perkins (1992) situaría a estas empresas bajo la clasificación: Empresa pequeña familia grande.

Bajo este precepto, las empresas familiares guayaquileñas deberían establecer y/o definir qué miembros de la familia son los encargados de desempeñarse en los cargos de dirección dentro de la organización y qué miembros simplemente forman parte del grupo familiar, para así esclarecer quienes son los que pueden tomar decisiones sobre el futuro del negocio.

Para este efecto, los protocolos familiares podrían favorecer la gestión de cargos y por ende las políticas de sucesión, mejorando así la “profesionalización” de estas empresas, sobre este punto, cabe recalcar que el nivel de educación de los fundadores o propietarios es en su mayoría de tercer nivel (47%) por lo que éste no sería un factor determinante del desconocimiento sobre el uso de protocolos. Es tarea entonces, de la academia, los organismos y las asociaciones de producción promover el uso de protocolos en las empresas familiares en general, para así mejorar no sólo su competitividad sino su expectativa de vida y que no se vayan diluyendo al momento de encarar un nuevo traspaso generacional.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Conclusiones

Después de revisar la principal relación de interdependencia propuesta en este estudio se obtuvo la siguiente conclusión: El uso de protocolos en las empresas familiares guayaquileñas se encuentra relacionado con el tamaño de estas organizaciones. Las empresas grandes han llegado a serlo porque han comprendido la importancia de separar las relaciones familiares de las empresas y por ello se ha observado cómo a medida que crecía el tamaño de la misma el uso de un protocolo se intensificaba.

La estadística viene revelando que la empresa familiar con un protocolo debidamente establecido no sólo incrementará su valor, sino que dará evidencia de un eficiente funcionamiento interno y, por tanto, una imagen más afianzada y una mayor competitividad frente a competidores y terceros.

No obstante, la ausencia de protocolos observada mayormente en empresas medianas y pequeñas da evidencia de una marcada falta de regulación y políticas en lo que respecta a la contratación de familiares. La mayoría de las empresas han decidido establecer a miembros consanguíneos en más del 80% de sus posiciones estratégicas, sin buscar otros gerentes más experimentados y/o con mayor capacidad profesional, esto refleja cómo hay una falta de procedimientos y conflictos de interés en estas organizaciones, donde el parentesco sigue siendo un factor determinante por sobre las políticas de contratación.

Por otra parte, este estudio obtuvo una estadística real en lo que al promedio de vida de las empresas familiares guayaquileñas refiere, obteniendo una media de 21,67 años, dato que respalda el hecho de que estas organizaciones

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

en su mayoría, estén siendo manejadas por la primera y segunda generación
(92%).

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Bibliografía

- Aguiar, E. d. (1998). La empresa familiar. En E. d. Aguiar, *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones* (págs. 23-24). Barcelona: La Caixa.
- Alcaide, J. (2007). Las empresas familiares. En J. J. Alcaide, *Confianza, Comunicación Y Pacto de la Familia Empresaria* (págs. 37-38). Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Amat, J. (2007). El Protocolo Familiar. En J. M. Corona, *El Protocolo Familiar - La experiencia de una década* (págs. 9-10). Barcelona, España: Deusto.
- Cuadrado, C. (2006). Líder paternalista. En C. Cuadrado, *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios* (págs. 203-204). Madrid: CONFEMETAL.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(42), 149-160.
- Estrada, L. (2014). *El ciclo vital de la familia*. México D.F., México: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Fernández, M. (1997). Concepto de cultura organizacional. En M. Fernández, *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (págs. 246-247). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- FMI. (Abril de 2015). *World Economic Outlook Database*. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional.
- Gallo, M. Á. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. En M. Á. Gallo, *Los secretos de las empresas familiares centenarias* (pág. 10). Barcelona, España: Deusto.
- Ginebra, J. (1997). La empresa familiar y la sociedad actual. En J. Ginebra, *Empresas Familiares - Su dirección y su continuidad* (pág. 18). México, D.F.: Panorama.
- Gómez, G. (2006). Trampas genéricas de la empresa familiar. En G. Gómez-Betancourt, *¿Son iguales todas las empresas familiares?* (págs. 59-60). Bogotá: Norma.
- IESE. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: que son y para que se utilizan. *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa*, 1-2.

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- INEC. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2015*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Lizarraga, L. (2010). ¿En qué consiste el “Protocolo Familiar”? *NORGESTIÓN - Artículos económicos*, 6-7.
- Llano, C. (2004). La sucesión en las empresas familiares. En C. Llano, *Análisis de la acción directiva* (págs. 277-278). México D.F.: LIMUSA.
- Martínez, J. (2010). El mundo de las empresas familiares. En J. Martínez, *Empresas familiares - Reto al destino* (pág. 3). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Martínez, J. C. (1991). ¿Qué hacemos con la familia? En J. C. Martínez, *¿Qué hacemos con la familia?* (págs. 5-6). Bilbao, España: Sal Terrae.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2 de octubre de 2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 123.
- Pérez, M. (2006). Órganos de gobierno. En M. J. Rodríguez, *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar* (págs. 106-107). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Perkins, G. (1992). Razones de permanencia del personal no familiar, miembros del equipo directivo en las empresas familiares. *IESE Business School*, 15.
- Rodríguez, J. (2007). El protocolo familiar: un juego de promesas y una cascada de contratos. En J. Rodríguez, *El protocolo familiar: un juego de promesas y una cascada de contratos* (pág. 28). Córdoba, Argentina: Ediciones Gráficas Vistalegre.
- Rodríguez, M. (2007). Protocolos familiares. En M. R. Zapatero, *Interpretación de la Familia Empresaria* (págs. 223-225). Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Sánchez, A. (2005). Problemas específicos de la empresa familiar. En A. Sánchez, *La empresa familiar: manual para empresarios* (págs. 17-18). Barcelona: Deusto.
- Santamaría, E. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2).
- Sigüenza, S. (26 de marzo de 2014). *Servicios Jurídicos HispaColey*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014, de Biblioteca digital:

ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DE PROTOCOLOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

<http://www.hispacolex.com/biblioteca/articulos-doctrinales/la-empresa-familiar-la-importancia-del-protocolo-familiar-medida/>

- Stecker, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 198.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Vargas, I. (13 de septiembre de 2013). Ocho errores de las empresas familiares. *Revista Expansión*, 10-12.
- Vásquez, J. (abril de 2013). Todo queda en familia. *Perspectiva*, 10-15. Obtenido de IDE Business School.
- Vivas, B. (2006). Capítulo 7. En B. V. Moreno, *Guía de aproximación a la empresa familiar* (págs. 175-176). Madrid: Colecciones EOI.