



**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

MAE-P-2017-A-2019

# **Diagnóstico de la Percepción sobre la Importancia del Protocolo en la Sucesión de las Empresas Familiares de Guayaquil**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por el estudiante:

**Freddy Esteban SALCEDO ARCINIEGA**

Bajo la dirección de:

**Gabriel Abelardo ROVAYO VERA PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Mayo de 2019

# Diagnóstico de la Percepción de la Importancia del Protocolo en la Sucesión de las Empresas Familiares de Guayaquil

Diagnosis of the Perception of the Importance of Protocol in the Succession of Family Businesses in Guayaquil

Freddy Esteban SALCEDO ARCINIEGA<sup>1</sup>  
Gabriel Abelardo ROVAYO VERA<sup>2</sup>

## Resumen

Las empresas familiares tienen sus fundadores, quienes se han encargado de liderar las empresas en la primera generación, sin embargo, llega un punto en el tiempo en el cual el liderazgo debe ser transferido a otro miembro de la organización. Las empresas privadas tienden a tener una formalidad y estructura organizativa que asegura que los Directivos o Líderes siempre tengan un sucesor porque ha existido un plan de acoplamiento y delegación de nuevas funciones. Sin embargo, por la informalidad presente en las empresas familiares, éstas usualmente no elaboran un protocolo familiar para la futura transición y cuando se necesita de un nuevo líder, la persona encargada no siempre tiene el perfil adecuado, lo que compromete la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar la percepción que tienen líderes de empresas familiares en Guayaquil sobre el protocolo familiar y a su vez sensibilizarlos sobre el protocolo como una herramienta para la continuidad. La investigación se desarrolló de forma cualitativa, teniendo un carácter exploratorio y manteniendo como unidad de estudio las empresas familiares de Guayaquil. La muestra fue seleccionada de forma aleatoria por conveniencia dando prioridad a los criterios de variedad, relevancia y diversidad tipológica y sin el uso de una fórmula estadística para su definición debido a que se tomó contacto con los dueños de empresas familiares con quienes se tenía un mayor acercamiento. Durante el trabajo se conceptualizarán los términos empresa familiar, protocolo familiar y sucesión. Además, se realiza una revisión literaria de las investigaciones que se han enfocado a las problemáticas que enfrentan las empresas familiares de Guayaquil. Finalmente, las entrevistas a 12 líderes de empresas familiares y 3 expertos en el tema permitieron que los directivos de estas empresas evalúen la importancia y necesidad de crear el protocolo familiar para lograr una sucesión adecuada y proyectarse a largo plazo como una empresa sostenible en el tiempo.

Palabras clave:

Empresa familiar, protocolo familiar, sucesión.

## Abstract

Family businesses have their founders, who have been responsible for leading the companies in the first generation, however, it comes a time in which the leadership must be transferred to another member of the organization. Due to the inherent formality of the private or non-family businesses, leaders will always have a successor because there has been a plan for coupling and delegation of new functions. However, due to the informality present in family businesses, they usually do not elaborate a family protocol for a future transition and when a new leader is needed, the person in charge does not always have the appropriate profile and competences, which compromises the sustainability of the company in the long term. The objective of this research paper is to diagnose the perception that leaders of family businesses in Guayaquil have about the family protocol and to raise awareness about the protocol as a tool for continuity. The research has a qualitative and exploratory approach, having as the unit of study family businesses in Guayaquil. Throughout the paper are defined the terms family business, family protocol and succession. There is a literary review of research papers focusing on the problems that face family businesses in Guayaquil. Finally, the paper presents the results of interviews to 12 leaders of companies in Guayaquil and 3 experts in the field, allowing the managers of these companies to evaluate the importance and necessity of creating a family protocol to achieve an adequate succession and to project the company in the long term as sustainable over time.

Key words

Family Business, family business protocol, succession.

Clasificación JEL  
JEL Classification

L21

<sup>1</sup> Ingeniero en Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [fesalcedo@uees.edu.ec](mailto:fesalcedo@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> PhD en Administración de Empresas. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail [grovayo@uees.edu.ec](mailto:grovayo@uees.edu.ec).

## Introducción

El 90,5% del tejido empresarial en Ecuador tiene una estructura familiar, así lo establece un análisis del Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES, 2017). Estas empresas son un motor importante en el crecimiento del producto interno bruto (PIB) y de oferta de plazas de trabajo generando el 51% del PIB del país, según lo menciona Josemaría Vásquez. (Vásquez, 2010) Además, el 88,2% de las sociedades anónimas son familiares, así como el 95,8% de las empresas con responsabilidad limitada. Esta estructura familiar representa el 65,9% de las empresas grandes, 88% de las empresas medianas y más del 90% de las pequeñas y micro empresas. Los empresarios de este último estrato son los jefes de hogar y sus familiares dependen exclusivamente de los ingresos generados de sus pequeñas y micro empresas (Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana; Courage Center of Global Family Firms, 2016). Sin embargo, según un estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana, junto con el Courage Center of Global Family Firms de la Munich Business School, solo el 39% de las empresas familiares se encuentran en la segunda generación, el 11,5% en la tercera y apenas el 1,6% ha logrado llegar a la cuarta generación.

Estas empresas son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia. Evidenciando cifras preocupantes por los efectos que pueden ocasionar en la economía del país, y nos llevan a cuestionarnos indudablemente si es que la razón por la que no perduran es porque los fundadores originales no tienen un plan de sucesión bien estructurado, es decir, que no saben cómo ni a quién ceder el mando. Es por lo que amerita analizar su problemática, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales (Seminarium Ecuador, 2009).

Santiago Doderó (2006) reconoce que los propietarios de las empresas familiares en un 79% prefiere "seguir luchando contra viento y marea" por la subsistencia de la empresa, principalmente por los sentimientos afectivos que vinculan a la familia con la misma. Sin embargo, la creciente competencia obliga a estos empresarios a salir de la informalidad implementando un protocolo para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Lozano, 2000). Por esto la sucesión juega un rol importante en el futuro de las empresas familiares para enfrentar nuevos retos implementando estrategias concretas.

Estas estrategias pueden ser soportadas por los organismos universitarios al promover la iniciativa empresarial y así apoyar la continuidad de las empresas familiares. A nivel mundial los estudios sobre las empresas familiares remontan a la década de los años 50 donde Carl Christensen descubrió que generalmente la sucesión no se

planifica en las pequeñas y medianas empresas (1953). La UEES ha respondido a la falta de investigaciones en este tema inaugurando así la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares. En toda empresa, el marco académico del personal es importante, y en las empresas familiares no debería ser la excepción para fomentar la continuidad. Esto a su vez genera una responsabilidad para la sociedad en general, lo que conlleva a realizar más investigaciones y difusiones que tengan un enfoque de propuesta de mejoras y no solo del análisis de la problemática.

En consecuencia, el objetivo de este estudio es conocer la percepción que tienen las empresas familiares sobre el protocolo familiar y la sucesión en Guayaquil. Durante esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo y de tipo exploratorio a partir del cual se logró elaborar el presente artículo que está seccionado de la siguiente forma: en la primera parte se realiza una revisión de la literatura y bibliografía sobre los conceptos de empresas familiares, protocolo y sucesión familiar, además de las investigaciones realizadas hasta la fecha. En la segunda parte se muestra y explican los instrumentos utilizados para recolectar la información. Finalmente, en la tercera parte se analizan los resultados provenientes de los instrumentos y finalmente en la cuarta parte se concluye con los resultados, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## Revisión de la Literatura

Los estudios sobre empresas familiares a nivel global son varios por lo que cada autor ha definido conceptos básicos como empresa familiar, protocolo familiar y sucesión. La variedad de definiciones para estos términos es la razón por la cual debe llegar a un consenso para así afrontar ciertas barreras teóricas y metodológicas.

El concepto de empresa familiar no tiene una definición clara y consensuada. Este tipo de empresas suelen confundirse con pequeñas o artesanales (Vélez, Holguín, De La Hoz, Durán, & Irma, 2008). Además, las múltiples dimensiones en las cuales opera una empresa familiar dificultan a su vez consensuar una definición estándar. Entre las definiciones de empresas familiares se encuentra como una organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia (Barnes & Hershon, 1976). Seguido del anterior concepto se encuentra el de Lozano (2000) quien define a la empresa familiar como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad del capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.

En la siguiente tabla se presentan otras definiciones sobre empresa familiar:

**Tabla 1**

*Definiciones sobre empresa familiar*

	Autor
Compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.	(Soto Maciel, 2013)
Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.	(Esparza, García, & Duréndez, 2009)
Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad.	(Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997)

Fuente: elaboración propia

Uno de los causantes más comunes de conflictos en las empresas familiares es que los integrantes no tienen claro cuáles son sus funciones dentro de la entidad e incluso los modelos convencionales consideran que en las empresas familiares los lazos familiares no deben influenciar el desarrollo de los objetivos del negocio. Es por lo que se han desarrollado modelos para analizar de mejor manera a estas empresas.

Uno de los modelos se basa en cinco círculos, donde se analiza la continuidad de la empresa familiar (Amat, 1998), haciendo énfasis en el proceso de sucesión y profesionalización de la familia; y, de esto dependerán las estrategias de la empresa. Sin embargo, Tagiuri y Davis (1996) desarrollaron el modelo de los 3 círculos (fig.1) que explica la influencia e interacción que existe entre la familia, propiedad y empresa. En este modelo se analiza la familia como los lazos sanguíneos, la propiedad como los individuos que tienen acciones de la empresa y finalmente a la empresa con las labores específicas de la gestión del negocio (Tagiuri & Davis, 1996).

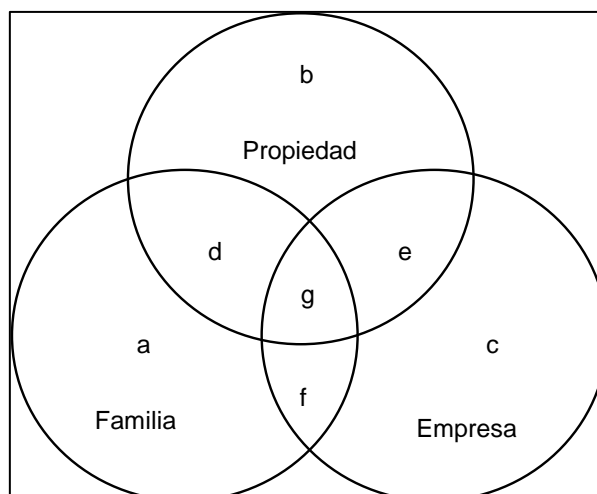


Figura 1. Modelo de los 3 círculos. Tagiuri & Davis, 1996.

En el círculo de la familia se considera a las personas que no tienen parte accionaria de la empresa ni forman parte de la estructura organizacional, sin embargo, aunque no tengan estos beneficios, son posibles causantes de discordias. En este grupo se puede encontrar a los cónyuges o familiares que han sido desvinculados.

Por otro lado, en el círculo de la propiedad se encuentran los inversionistas externos que no tienen lazos sanguíneos ni tampoco desempeñan cargos directivos dentro de la empresa. En este grupo se encuentran las empresas maduras o que pueden estar internacionalizadas a partir de su tercera generación.

Finalmente, se considera en la empresa a los colaboradores que tienen influencia directiva en las decisiones pero que no están atados familiarmente al resto de los propietarios. Por ejemplo, a los directivos externos y se los puede encontrar en empresas que cursen la segunda generación.

No obstante, del modelo se desprenden combinaciones entre los entes que, según Casillas, Díaz, Rus, & Vásquez (2014), son analizadas de la siguiente forma:

Familia – Propiedad. Hace referencia a las personas que tienen un vínculo familiar además de una parte accionaria de la empresa pero que no desempeñan funciones directivas ni trabajan en la misma. Este grupo de personas se puede encontrar en empresas familiares en cualquier escalón generacional debido a que solo mantienen propiedad, pero se mantienen alejados de la dirección.

Propiedad – Empresa. En este grupo recaen los directivos que tienen poder de decisión y a su vez en parte son propietarios de la empresa porque mantienen acciones, pero no tienen un vínculo familiar con el resto de los propietarios. A estas personas se los puede encontrar en empresas maduras que pueden situarse en la tercera

generación que contratan altos directivos y como parte de los beneficios les ofrecen acciones.

Familia – Empresa. En este grupo se encuentran los familiares que tienen un cargo directivo y de poder de decisión en la empresa, pero no mantienen acciones. A este grupo de personas se los puede encontrar en las empresas familiares que se encuentran en la etapa madura de la primera generación y por ende se están preparando para una pronta sucesión.

Familia – Empresa – Propiedad. Este grupo es el más importante y el de mayor influencia debido a que reúne a los tres eslabones del modelo. En este grupo se encuentran los integrantes de la familia que tienen puestos directivos y a su vez tiene un porcentaje accionario de la empresa. Por lo general en este grupo se encuentran los fundadores o empresas familiares que aún se encuentran en su primera generación.

### Protocolo Familiar

Además del concepto de empresa familiar, el término protocolo familiar es también arduamente discutido en la literatura porque de acuerdo con investigaciones previas, existen muchas razones por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir, siendo estas: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia (Santamaría, 2014).

Antonio Sanchez-Crespo y Alberto Bellver (2005) concuerdan con lo antes mencionado y encuentran que dentro de la empresa familiar el proceso de profesionalismo se maneja en forma empírica empezando por liderazgo, autonomía y por último delegación. Inicialmente, el fundador de la empresa es quien lidera los procesos de manera empírica.

Sin embargo, para comprender el efecto positivo de implementar un protocolo familiar primero se deben repasar sus definiciones. Empezando por la de Lozano Posso (2000), quien define el protocolo familiar como un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Otros la definen como la normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar (Calaf, Rovira, & Herreros, 2001). Es también aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad (Valmaña, 2013).

Con todo lo anterior, se puede deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un factor esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar, además, contar con un adecuado plan estratégico facilitará el proceso su proceso de sucesión (Araya, 2011).

El protocolo debe ser elaborado durante los períodos de unión familiar y empresarial para poder llegar a consensos sin afectar los lazos familiares y no esperar al momento de la sucesión para su elaboración. Existen varias razones por las que se deberían elaborar los protocolos familiares entre las cuales destacan como más importantes las siguientes (Casillas, Díaz, Rus, & Vásquez, 2014):

- Delimita el alcance de las decisiones familiares en el ámbito de la empresa para así evitar futuros problemas de desacuerdos.
- Puede generar distintos escenarios de conflicto entre la familia y empresa además de sus posibles soluciones
- Despersonaliza las decisiones al ser objetivo entre la relación de la empresa y familia. Por ejemplo, en el protocolo se puede imponer la obligación de establecer el régimen de separación de bienes para todos los miembros de la empresa. Así se evitarían futuras tensiones y conflictos

### Sucesión Familiar

Finalmente, el concepto a revisar es el de sucesión familiar, que a su vez es el último paso para poder entregar la dirección de la empresa previo al análisis e implantación del protocolo.

La sucesión no es una cuestión sencilla y, por ende, su planificación tampoco. Los altos índices de mortalidad que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales son quizá la mejor prueba (Araya, 2011). Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia. (Belausteguigoitia, 2010). Así lo confirma Johannes Ritz, director de Courage Group para América Latina, quien en una entrevista realizada por la Revista Lideres (2018), comentó que en un estudio solo el 2% de las empresas familiares en Ecuador tienen un plan de sucesión. Lo cual es un número muy bajo y se confirma la tendencia de otros países, en donde apenas un 11% de empresas familiares llega a una tercera generación. Por lo que recomienda la planificación de la sucesión, sin embargo, advierte que no hay conciencia sobre del tema y no se lo trata de manera profesional.

Actualmente, en la legislación ecuatoriana, no se encuentran regulados aspectos tales como la necesidad de inscribir, legalizar y publicitar los pactos parasociales para que los mismos tengan validez jurídica. Siendo una razón por la que los mismos no han sido debidamente implementados



en las empresas y por lo tanto los operadores económicos familiares no se han podido favorecer de los beneficios que puede dotar un protocolo familiar a la empresa. (Zamora, 2017)

Entre los conceptos más destacados de sucesión es la de transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (Aronoff, Stephen, & Ward, 2003). Por otra parte, Nelly Trevinyo-Rodríguez (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

El proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correlaciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor (es) de la misma familia (Guinjoan & Josep, 2000).

Josep Tapies, del IESE focaliza en su cátedra de empresas familiares 2 elementos clave para asegurar una sucesión efectiva, estos son:

- La preparación de un sucesor en la gestión. Se refiere a elegir un sucesor que tenga sobre todo la voluntad de continuar el negocio y que además tenga experiencia previa en otra empresa. Esta persona debe aprender al ser colocada en puestos de dirección, donde pueda poner a prueba sus capacidades para manejar personal hacia las metas de la empresa. Además, debe ser rotado en diferentes funciones para que pueda potencializar su capacidad de integración. El futuro sucesor no debe empezar desde la base del organigrama debido a que se espera que dirija la empresa y entre en una zona de confort.
- El desarrollo de la organización. En este punto se enmarca la formalización periódica de la empresa conforme pasa de la primera sucesión a las siguientes. Esto se refiere a permitir crear oportunidades en las unidades de negocio sin perder la objetividad. Además, no se deben duplicar los puestos directivos o mantener antiguos procesos simplemente por tradición.

En conclusión, se puede definir a la empresa familiar como una organización dirigida por miembros de una familia y que comparte su paquete accionario con mínimo dos miembros de la misma familia. Así mismo, ciertas empresas de este tipo suelen contar con un protocolo familiar que no es más que el conjunto de normas que rigen las relaciones de los familiares para el bien común de la

empresa. Finalmente, se encuentra la sucesión familiar que es el proceso de preparación que toma años y del cual resulta un nuevo líder apto para continuar con la empresa familiar.

## Metodología

Para la aplicación de los términos antes descritos y por la naturaleza de la investigación, se desarrolló de forma cualitativa, teniendo un carácter exploratorio y manteniendo como unidad de estudio las empresas familiares de Guayaquil. La muestra fue seleccionada de forma aleatoria por conveniencia dando prioridad a los criterios de variedad, relevancia y diversidad tipológica y sin el uso de una fórmula estadística para su definición debido a que se tomó contacto con los dueños de empresas familiares con quienes se tenía un mayor acercamiento. En esta muestra se eligen varios criterios que se consideran necesarios para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación (Martinez, 2006).

En la primera etapa de la investigación se revisaron bibliografía y estado del arte relacionado a las empresas familiares, protocolo familiar y sucesión familiar. Como fuente primaria se revisaron documentos e investigaciones referentes al tema y para la cual se elaboraron fichas bibliográficas que sirvieron para conceptualizar los términos que sustentan esta investigación. También se acudió a fuentes secundarias tales como artículos de investigación, bases de datos, noticias y conferencias; estas fuentes no estaban enfocadas particularmente a Guayaquil, sino que abarcaban de manera general el país debido a la escasa investigación del tema.

Las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información la constituyen 2 tipos de entrevistas semiestructuradas que estaban dirigidas dependiendo del actor; es decir, se elaboró 1 entrevista para las empresas familiares que cuentan con protocolo (ver anexo 1) y 1 entrevista para las empresas que no tienen protocolo familiar con las cuales se logró sensibilizar el interés de los empresarios (ver anexo 2). Las preguntas estaban enfocadas y basadas en los componentes del modelo de los 3 círculos antes descrito de Tagiuri y Davis (1996). Del mismo modo se consultó también a expertos por medio de una entrevista (ver anexo 3) para evaluar y validar si se ha tenido presente el tema objeto de estudio como factor relevante en el cierre de empresas familiares de forma prematura o, si, por el contrario, no ha sido relevante.

Para el desarrollo del presente estudio la muestra poblacional fue pequeña, pero se logró obtener valiosos resultados reuniendo la participación de 16 actores que fueron discriminados intencionalmente en 9 empresas sin protocolo y 4 empresas con protocolo, además de 3 expertos en empresas familiares y su protocolo.

Una vez elaboradas las entrevistas, se procedió a buscar las empresas que contaban con un protocolo familiar y las que no lo tenían contemplado y que estuvieran domiciliadas en la ciudad de Guayaquil. Además, se tomó como criterio para su búsqueda, empresas familiares que cuenten con más de 7 años de permanencia en el mercado debido a que este es el tiempo estimado en el que un emprendimiento familiar se mantiene y comienza su etapa de crecimiento. No se discriminó según la

actividad ni el sector económico, sin embargo, durante la búsqueda de estas empresas, se contactó con mayor facilidad a las que carecían de un protocolo llegando a conseguir 9 sin protocolo y 3 con protocolo, obteniendo un total de 15 actores junto con los 3 expertos y no 16 como se había mencionado anteriormente.

Para facilitar el análisis de la información, se clasificaron y consolidaron las respuestas obtenidas. Primero se cruzó y contrastó la información de las empresas con y sin protocolo mientras que se consolidó la obtenida por parte de los expertos. Luego, para el análisis de la información cualitativa, se utilizó Atlas.ti donde se cruzó toda la información recolectada. Es así como se diseñó un sistema categorial basado en los objetivos específicos de la investigación y que pudieran exponer la percepción del protocolo familiar en Guayaquil. Se definieron categorías y estas a su vez fueron segregadas en subcategorías para darle un mejor enfoque a la investigación permitiendo un análisis inductivo y deductivo y ayudando a concluir con una respuesta al objetivo propuesto.

Las categorías definidas fueron: métodos para la continuidad enfocado a la empresa, la familia y la propiedad (tabla 2); temor en la ejecución del protocolo familiar enfocado a la cultura organizacional, visión a corto plazo, desconocimiento e inversión (tabla 3); compromiso con el direccionamiento estratégico enfocado hacia las prácticas como organización y como familia (tabla 4); motivos que desestabilizan la empresa familiar enfocado a las discrepancias que pueden surgir, cambios generacionales, vinculaciones laborales y la coyuntura económica (tabla 5); y finalmente los métodos para la solución de estos conflictos, enfocados a los planes de comunicación (tabla 6).

## Análisis de los Resultados

**Tabla 2**

*Métodos para la continuidad*

Familia	Propiedad	Empresa
Entre las acciones tomadas para asegurar la perpetuidad del vínculo familiar están recalcar los principios y valores que fueron inculcados por los fundadores, la unión y contribución familiar. En ciertas empresas prefieren mantener el vínculo familiar fuera del negocio.	Para mantener la propiedad de la empresa dentro del círculo familiar, ciertas empresas han cedido acciones a familiares que no están en el día a día del negocio. También vinculan a los hijos desde pequeños y se brinda apoyo en su formación. Existen casos de vinculación voluntario o de sucesión en los cargos administrativos para mantener a familiares dentro de la línea empresarial.	En ciertas empresas se han realizado capacitaciones a los miembros familiares que se encuentran en posiciones estratégicas. Además, se les ha encargado nuevos retos como líneas de negocios, ventas o innovación para su desenvolvimiento y mayor formalidad.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3**

*Temor a la ejecución del protocolo familiar*

Cultura organizacional	Visión a corto plazo	Desconocimiento	Inversión
La mayoría de las empresas que no cuentan con un protocolo familiar tienen una resistencia al cambio por falta de cultura organizacional. Solo las EF que han implementado el protocolo familiar tienen conocimiento de los beneficios obtenidos.	Como parte del desconocimiento y desconfianza sobre los beneficios que se pueden obtener, las EF no quieren aplicar el protocolo familiar porque tienen una visión de corto plazo y esperan seguir manejándose como lo han hecho hasta ahora.	Este es el principal motivo por el cual las EF temen a la ejecución de un protocolo familiar y es que no conocen los beneficios que se pueden obtener de su implementación. En ciertos casos las EF desarrollan un acuerdo jurídico para cuando existan problemas o disputas. Unos expertos consultados coinciden en que las EF conocen de la herramienta cuando entran en crisis, pero solo unas pocas se atreven a implementarla.	Ciertas empresas pueden considerar el desarrollo del PF como una inversión necesaria, sin embargo, otras prefieren copiarlo de una empresa que sí lo tenga implementado. Según los expertos consultados, esta maniobra es peligrosa debido a que todas las EF son diferentes en su estructura organizacional y sus necesidades de crecimiento.

Fuente: elaboración propia



**Tabla 4**

*Compromiso con el direccionamiento estratégico*

Prácticas organizativas	Prácticas familiares
Todas las empresas entrevistadas evidencian un compromiso con el diseño adecuado de los perfiles, esto referente a la formación, experiencia y aptitudes. Sin embargo, en todas las empresas el proceso de selección y reclutamiento difiere para el caso de miembros familiares. Las EF con protocolo realizan juntas para la toma de decisiones y en ciertos casos contratan asesoría externa. En las EF sin protocolo las decisiones se toman en consenso de los socios o accionistas y en ciertos casos la toman los miembros de mayor experiencia en la empresa.	En ciertas empresas, sobre todo las que tienen protocolo familiar, tienen definido las responsabilidades a nivel familiar y empresarial, lo que denota compromiso con la formalidad de sus procesos. Sin embargo, en otras EF, sobre todo las que no tienen definido un protocolo, se evidencia un compromiso inconsciente de parte de los miembros con mayor tiempo en la empresa.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5**

*Motivos que desestabilizan la empresa familiar*

Discrepancias	Cambio generacional	Vinculación laboral	Coyuntura económica
Estas disparidades surgen por visiones de negocio diferentes, choques de innovación tecnológica, personalidades, caracteres, discriminación e inequidad económica. Ciertas discrepancias se dan con personas que no son miembros de la familia.	El vínculo afectivo tiende a perderse al momento de ejecutarse el cambio generacional, así como los valores y las creencias familiares inculcadas por los fundadores. Por lo que se recomienda preparar este cambio buscando la aceptación de todos los miembros y usando el protocolo como guía.	En ciertas empresas el reclutamiento interno y externo se ejecuta sin lineamientos ni parámetros establecidos para el cargo. Por lo que se deben identificar las actitudes y aptitudes de los miembros de la familia para la aspiración a cargos dentro de la empresa.	En todas las empresas, sean estas familiares y no familiares el tema económico es un factor latente de desestabilización.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6**

*Métodos para la solución de conflictos*

Plan de comunicación
Se recomienda contar con miembros externos en la junta directiva para una toma de decisiones más objetivas. Además, todos los entrevistados coinciden en que no se deben mezclar los temas familiares con los de empresa. Entre las herramientas más utilizadas dentro de las empresas familiares están reuniones informales, formales y, solo en las que cuentan con protocolo familiar, el consejo familiar. En general las empresas familiares basan sus criterios de decisión en los valores familiares y personales, manteniendo claro los roles y responsabilidades de cada miembro.

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Esta investigación permitió diagnosticar la percepción que tienen las empresas familiares con respecto al protocolo familiar en la sucesión. Para llevarlo a cabo se entrevistaron a 13 gerentes o dueños de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil

En general se puede concluir que las empresas que cuentan con un protocolo familiar denotan una mejor estructuración y en su mayoría tienen un plan de sucesión. Además de contar con un vínculo familiar más fuerte y apoyo familiar por que han permitido el desarrollo de nuevas líneas de negocios a nuevos miembros, lo que facilita su formación y vinculación.

En cuanto a los mecanismos de perpetuidad que resaltan en los dos tipos de empresas están la sucesión por medio de cesión de acciones y el apoyo moral de la familia que consideran como el mecanismo para convertir el negocio familiar en una empresa familiar. Por otra parte, los expertos concluyen que el Protocolo Familiar es el mejor mecanismo para asegurar la perpetuidad, pero también consideran que, a pesar de las conferencias y talleres impartidos, no se ha logrado el acercamiento con un gran número de empresas familiares para así despertar su interés en el desarrollo de esta herramienta.

Cabe recalcar que la implementación de Juntas Directivas y, en ciertos casos, la existencia de miembros externos para la toma de decisiones denota un compromiso con la perpetuidad y visión a largo plazo en las empresas con protocolo. Por otro lado, en las empresas sin protocolo, la falta de planificación estratégica y un plan de sucesión influyen en la implementación de este.

El principal temor en el desarrollo y ejecución del protocolo familiar es causado por el desconocimiento. Existe resistencia al cambio por parte de los directivos debido a que lo ven como un gasto, mas no como una inversión porque solo lo implementan cuando se ven forzados por una crisis y por lo que en muchas ocasiones no obtienen los resultados esperados.

Como práctica familiar, las empresas con y sin protocolo sobreponen el diálogo como principal herramienta para la resolución de conflictos. Por otro lado, como práctica organizacional, las empresas con protocolo dan relevancia a los procesos de vinculación basados en los perfiles de los candidatos además de tener establecido su visión a mediano y largo plazo evidenciando un compromiso con el direccionamiento estratégico. Finalmente, las empresas sin protocolo no tienen los procesos y prácticas documentados, pero evidencian un compromiso estratégico de manera inconsciente por sus actividades diarias por su grado de informalidad. Es decir que las empresas

familiares sin protocolo no tienen claro las responsabilidades y diferencias repasadas en los tres círculos del Modelo de Davis (1996).

Además, se puede relacionar el direccionamiento estratégico y la estructuración de un protocolo familiar con el nivel académico del gerente general. La mayoría de los gerentes de empresas familiares con protocolo tienen tercer y cuarto nivel de educación.

Entre los motivos que desestabilizan las empresas familiares, existen algunos que coinciden con los que afectan a empresas no familiares y estos son las diferentes personalidades y visiones de los miembros. Sin embargo, se encuentra que durante el cambio generacional surgen diferencias en cuanto a la toma de decisiones porque el vínculo familiar se va perdiendo, por lo cual el correcto direccionamiento estratégico sirve como herramienta para definir las bases y lineamientos establecidos y así los miembros acepten los cambios propuestos durante la sucesión. La vinculación surge como otro motivo de desestabilización importante de destacar porque existe el ingreso de parientes políticos y consanguíneos sin el perfil adecuado para el cargo que se requiere ocasionando fricciones entre los demás miembros.

En general las empresas familiares con y sin protocolo no tienen formalizado un mecanismo específico para la solución de conflictos. A pesar de esto, todas las empresas entrevistadas coinciden en que el uso del diálogo, el consejo de familia y la toma de decisiones con miembros externos en la junta directiva son herramientas útiles al momento de resolver conflictos porque aclaran las relaciones que se establecen entre empresa, propiedad y familia.

Entre los resultados observados se encontró que el tamaño de la empresa respecto al número de empleados promedio influye en la implementación del protocolo familiar, evidenciando que las empresas más grandes tienen protocolo a diferencia de las pequeñas. Por otro lado, en general las empresas y los expertos coinciden en que las empresas familiares buscan la elaboración e implementación del protocolo familiar cuando se encuentran pasando por una crisis, sea esta de coyuntura económica o ligada a discrepancias entre los miembros. Es decir, la elaboración del protocolo no solamente está ligada al tamaño de la empresa sino también a la coyuntura afectando a la empresa.

Finalmente se puede destacar que, durante las entrevistas a las empresas sin protocolo familiar, se evidenció motivación e interés de ellas por la elaboración e implementación de este. Esto en parte porque son conscientes de que no tienen sus prácticas organizativas ni familiares bien estructuradas por la informalidad de sus procesos incluyendo selección y reclutamiento. Este rasgo se pudo evidenciar porque son las empresas con

protocolo las que tienen un mayor número de empleados profesionales promedio a diferencia de las empresas sin protocolo.

Para concluir, la información obtenida en la presente investigación permitirá que los directivos de las empresas familiares evalúen la importancia y necesidad de crear el protocolo familiar para lograr una sucesión adecuada y proyectarse a largo plazo como una empresa sostenible en el tiempo.

Cabe recalcar que la limitación más importante de la presente investigación recae en el tamaño de la muestra y se recomienda ampliar el tamaño de la muestra para futuras investigaciones para así obtener resultados que cuenten con un mayor sustento investigativo.

### Bibliografía

- Amat, J. (1998). La continuidad de la empresa familiar. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 2-6.
- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral Universidad de Valencia. Valencia, España.
- Arenas, H. A., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Aronoff, C., Stephen, M. C., & Ward, J. (2003). *Family Business Sucession*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring Power in The Family Business. *Harvard Business Review*, 22.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGrawHill.
- Calaf, X., Rovira, A., & Herreros, J. (2001). *Manual de la Empresa Familiar*. Madrid: Cinco Días.
- Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana; Courage Center of Global Family Firms. (2016). Munich: Munich Business School.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Parainfo.
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Dodero, S. (2006). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. *Instituto de la Empresa Familiar, Aden Business School*.
- Esparza, J., García, D., & Duréndez, A. (2009). Gestión financiera y sistemas de control de gestión en las MiPyMEs familiares: un estudio empírico en el sector turístico mexicano. *Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo*, 21.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation, life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*.
- Guinjoan, M., & Josep, L. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Handler, W. (1994). Sucession in family business: a review of the research. *Sage Journals*, 133-157.
- Lozano, M. (2000). El Protocolo en las Empresas de Propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 4.
- Martinez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 132-146.
- Revista Líderes. (28 de Mayo de 2018). *La sucesión empresarial exige acuerdos*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sucesion-empresa-ecuador-acuerdos-generaciones.html>
- Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia. *Universidad de Nebrija*.
- Sanchez-Crespo, A., Bellver, A., & Sanchez, A. (2005). *La Empresa Familiar, Manual para Empresarios, Claves Legales para si Correcta Organización y su Continuidad*. Barceloma: Ediciones Deusto.
- Santamaria, E. (2014). La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la provincia de Tungurahua. *13th Summer Institute on the PRSCO 2014*.

- Seminarium Ecuador. (2009). Seminario de Empresas Familiares. *Empresas Familiares en el Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en Mexico. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199-208.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Monterrey: Pearson Education.
- UEES. (2017). *Empresas Familiares*. Guayaquil: UEES.
- Valmaña, A. (1 de Julio de 2013). *Tesis Doctorals en Xarxa*. Obtenido de Tesis Doctorals en Xarxa:  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/292369/TESl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, J. (16 de Octubre de 2010). *Revista Vistazo: 500 empresas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?empresa=10>
- Vélez, D., Holguín, H., De La Hoz, G., Durán, Y., & Irma, G. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia. *Fundes Internacional*, 58.
- Zamora, J. (2017). La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador. *Universidad Andina Simón Bolívar*.



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU  
SANTO  
ESAI BUSINESS SCHOOL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### ENTREVISTA PARA EMPRESAS CON PROTOCOLO FAMILIAR

**Tema:** Diagnóstico de la Percepción sobre la Importancia del Protocolo en la Sucesión de las Empresas Familiares de Guayaquil

La siguiente encuesta se realiza con el propósito de Identificar las percepciones que tienen las empresas familiares y expertos, respecto al Protocolo Familiar en la Sucesión en Guayaquil.

Cordialmente solicitamos su colaboración para que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad; la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

Agradecemos su atención y dedicación de este tiempo.

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa						
Ciudad:		Dirección				
E-mail:		Teléfono				
Sector de actividad económica						
Número total de empleados						
Número de profesionales						
Nombre de quién responde:					Edad: 25 - 35__ 36 - 45__ 46 - 55__ 56 - 65__	Sexo
Miembro de la familia	Si		No			
Propietario	Si		No			
Qué cargo ocupa dentro de la empresa:						

#### GENERALIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR



1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Quién es o fue el fundador y qué grado de consanguinidad existe usted o con la familia propietaria actual?
3. ¿Cómo se constituyó la empresa? ¿y en lo económico?
4. ¿Qué criterios cumple la empresa para considerarla familiar? (propiedad, control, vinculación laboral o los tres)
5. ¿Existen socios externos a la familia y en qué porcentaje?
  - A otra familia sin parentesco \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%
  - A otra Sociedad \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%
  - A otra persona \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%
  - Otros (Especificar) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%
6. ¿Cuál es el número actual de socios?
7. ¿Cuál es el número estimado de socios en la próxima generación?
8. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?
9. ¿Existen normas sobre la incorporación laboral de familiares a la empresa?
10. ¿En qué generación se encuentra la empresa? (Fundadores, segunda, tercera, cuarta, quinta, otras)
11. ¿Hay voluntad de que en el futuro la empresa siga siendo familiar? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Depende de lo que ofrezcan por ella \_\_\_\_\_  
Depende del interés de la familia \_\_\_\_\_  
Depende de otras razones \_\_\_\_\_
12. ¿Tiene la familia inversiones en otras empresas?, ¿Cuántas?
13. El Gerente General de la empresa es:  
Un miembro de la familia \_\_\_\_\_  
Un profesional no familiar \_\_\_\_\_ ¿Desde Cuándo? \_\_\_\_\_  
Dirección compartida entre hermanos \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_  
Dirección compartida entre primos \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_  
Otras (especificar) \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es el nivel educativo del Gerente o Administrador?  
Sin estudios \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_ Bachiller \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_  
Tecnológico \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Posgrado \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
15. ¿Qué tipo de administración tiene la empresa?  
Administrador único \_\_\_\_\_  
Juntas directivas \_\_\_\_\_ Miembros \_\_\_\_\_  
Staff Interno \_\_\_\_\_ Miembros \_\_\_\_\_ (¿Tienen o no relación con la familia?)
16. ¿En la junta directiva existen miembros externos a la familia? ¿En qué porcentaje?
17. ¿Considera usted que la junta directiva agrega valor a la empresa?
18. ¿Los socios que no trabajen en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento?
19. ¿Puede utilizarse el flujo de efectivo de la empresa para fines particulares de la familia?

20. ¿Existe un plan estratégico de la empresa?
21. ¿Existe un plan de Sucesión en la gerencia?
22. ¿Existe un documento con los objetivos y el plan de trabajo para este año?
23. ¿Se elabora un presupuesto anual en la empresa?
24. ¿Con qué frecuencia se realiza el balance y la cuenta de resultados?
25. ¿Cuál es el valor de la facturación anual? \_\_\_\_\_ Millones
26. ¿La empresa desarrolla programas de capacitación para su personal? ¿En qué áreas?
27. ¿A quiénes va dirigida la capacitación?
28. Si el gerente dejara su cargo en este momento...  
No pasaría nada \_\_\_\_\_ Muy grave \_\_\_\_\_  
Sería un problema pequeño \_\_\_\_\_  
La empresa desaparecería \_\_\_\_\_  
Sería un problema grave \_\_\_\_\_  
Sería la solución \_\_\_\_\_

#### ACERCA DE LA FAMILIA

29. ¿Tienen Protocolo Familiar escrito? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
30. ¿Cuándo tienen que tomar decisiones cómo lo hacen?
31. ¿Existe un plan de Sucesión en la propiedad?
32. ¿Existe un programa de retiro para la cabeza de la familia?
33. ¿Posee la familia un plan estratégico?
34. ¿Existen planes de formación y capacitación para los miembros de la familia?
35. ¿Cómo están estructuradas las relaciones entre la familia y la empresa?
36. En todas las empresas familiares existen puntos de vista diferentes, éstos se tratan en:  
Reuniones formales \_\_\_\_\_ Solo con externos \_\_\_\_\_  
De manera informal \_\_\_\_\_ No se tratan \_\_\_\_\_
37. ¿Considera a su familia un factor de estabilidad para su empresa?
38. ¿Existen criterios para el acceso de la familia a los cargos de dirección de la empresa?
39. ¿Qué criterios tienen para la fijación de salarios de los empleados familiares?  
Criterio de igualdad para miembros de la familia y externos \_\_\_\_\_  
Se favorece a los miembros de la familia \_\_\_\_\_  
Se desfavorece a los miembros de la familia \_\_\_\_\_
40. ¿Existen en la empresa directivos, familiares o no familiares, que en el plazo de un año podrían asumir la gerencia?
41. ¿Algún miembro de la familia ha emprendido nuevos negocios?
42. ¿El nuevo negocio hace parte del grupo de empresas familiares o es independiente?
43. ¿Cómo ve la actual generación a la próxima respecto a los negocios familiares?  
Son demasiados jóvenes \_\_\_\_\_

Mantendrán el esfuerzo de la generación actual \_\_\_\_\_

Llevarán los negocios a una mejor posición \_\_\_\_\_

Crearán nuevos negocios \_\_\_\_\_

44. Si el actual Gerente de la empresa se ausentara 3 meses, ¿La operación de la empresa como se afectaría?

45. ¿El carácter de familiar es un factor de permanencia y estabilidad para la empresa?

## **PARTE DOS**

46. ¿Existe delegación de funciones y responsabilidades en los miembros de la familia que hacen parte de la EF? ¿Qué criterios utilizan para definirlos?

47. ¿Qué acciones o estrategias desarrollan los socios para que sus sucesores se involucren activamente y con previa anticipación en el negocio de la EF? ¿Qué limitaciones o ventajas encuentra?

48. ¿Qué conflictos (presentados y superados) han ocurrido a lo largo de la empresa? ¿Cómo los han manejado? (De Comunicación, Problemas familiares, existencia de intereses personales, poco interés por los negocios, pero gran interés por los dividendos y otros.)

49. ¿Qué mecanismos tienen definidos para afrontar conflictos de la empresa y de la familia?

50. ¿Qué tipo de dificultades laborales y familiares se han presentado entre los miembros de la familia, pertenezcan o no a la empresa familiar?

51. ¿Cuándo se presentan conflictos entre directivos familiares de qué forma los afrontan?; ¿Tienen procesos definidos?

52. ¿Cuándo un familiar no socio de la empresa pide dividendos o trabajar en la empresa, como afrontan esta situación?

53. ¿Tienen empleados parientes políticos (ejemplo los cuñados, familiares de tercero y cuarto grado de consanguinidad, colaterales)?

54. ¿Cuáles han sido esas experiencias: la de satisfacer las necesidades de empleo; ¿ha sido por favores, por el mérito de tener un perfil profesional, y en el caso contrario, cuando los han tenido que despedir, cómo ha sido este proceso y que consecuencias notaron que afectaron la empresa y la parte emocional de los familiares frente a la empresa?

55. ¿Han ayudado a familiares no socios y en qué forma (con empleo, dividendos u otra forma) o por qué no lo han considerado necesario?

56. ¿Qué situaciones han puesto en riesgo la permanencia de la empresa familiar?

57. ¿Qué estrategias han desarrollado para mantener la empresa activa a mediano y largo plazo?

58. ¿Cómo se toman las decisiones para hacer inversiones y ampliaciones de la empresa en lo físico y en lo productivo?

59. ¿Se han abstenido de crecer, por ejemplo, de tener más clientes, más líneas de negocio, otras localidades, entre otras, por miedo a endeudarse o por que la empresa pierda el carácter de empresa familiar?

60. ¿Ha contribuido la familia al crecimiento de la empresa, y en qué aspectos?

61. ¿Ha considerado de forma voluntaria ceder acciones, y a quien en específico y por qué?

## **PARTE TRES**

- 62. ¿Qué considera que ha sido lo más difícil para llevar a feliz término el cumplimiento del protocolo familiar?
- 63. ¿Cuáles han sido los obstáculos o barreras o conflictos que se han encontrado en la elaboración y puesta en práctica del protocolo familiar?
- 64. ¿Qué experiencias o inconvenientes han tenido cuando se ha puesto en práctica el protocolo familiar?
- 65. ¿Cómo ha sido la asesoría o intervención de los asesores externos en la implementación y ejecución del PF, es decir, Cuáles han sido los aportes o desaciertos?
- 66. ¿Qué ventajas o beneficios y obstáculos ha encontrado en la aplicación de las reglas y lineamientos?, ¿Han sido cumplidos tal cual como los redactaron, ha sido necesario hacer reformas al protocolo, que otros aspectos se han dado o no?
- 67. ¿Por qué cree que ha sido tan difícil que los miembros de la familia acepten tener el protocolo familiar y que lo cumplan?
- 68. ¿Han tenido relevos en la dirección de la familia (ejemplo el presidente de consejo de familia o en la conformación del consejo de familia u otro órgano de dirección que se tenga contemplado dentro del protocolo)? ¿Cómo ha sido esa experiencia y si ha sido o no valiosa para la empresa?
- 69. ¿Conoce el modelo de los tres círculos de DAVIS?
- 70. ¿Cómo tienen identificado cada círculo, es decir, familia, propiedad y empresa?
- 71. ¿Qué familiares me podría recomendar para entrevistarlos (que son socios y no socios de la empresa y adicionalmente hay familiares que tampoco lo son, que tengan algún vínculo o relación con la estructura empresa familia que valga la pena explorar)?

Día  Mes  Año

**OBSERVACIONES:**.....  
.....  
.....  
.....



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU  
SANTO  
ESAI BUSINESS SCHOOL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ENTREVISTA PARA EMPRESAS SIN PROTOCOLO FAMILIAR**

**Tema:** Diagnóstico de la Percepción sobre la Importancia del Protocolo en la Sucesión de las Empresas Familiares de Guayaquil

La siguiente encuesta se realiza con el propósito de Identificar las percepciones que tienen las empresas familiares y expertos respecto al Protocolo Familiar en la Sucesión en Guayaquil.

Cordialmente solicitamos su colaboración para que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad; la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

Agradecemos su atención y dedicación de este tiempo.

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre de la empresa						
Ciudad:		Dirección				
E mail:		Teléfono				
Sector de actividad económica						
Número total de empleados						
Número de profesionales						
Nombre de quién responde:					Edad: 25 - 35__ 36 - 45__ 46 - 55__ 56 - 65__	Sexo
Miembro de la familia	Si		No			
Propietario	Si		No			
Qué cargo ocupa dentro de la empresa:						

**GENERALIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**



1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Quién es a fue el fundador y qué grado de consanguinidad existe usted o con la familia propietaria actual?
3. ¿Cómo se constituyó la empresa? ¿y en lo económico?
4. ¿Qué criterios cumple la empresa para considerarla familiar? (propiedad, control, vinculación laboral o los tres)
5. ¿Existen socios externos a la familia y en qué porcentaje?  
A otra familia sin parentesco \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%  
A otra Sociedad \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%  
A otra persona \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%  
Otros (Especificar) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_%
6. ¿Cuál es el número actual de socios?
7. ¿Cuál es el número estimado de socios en la próxima generación?
8. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?
9. ¿Existen normas sobre la incorporación laboral de familiares a la empresa?
10. ¿En qué generación se encuentra la empresa? (Fundadores, segunda, tercera, cuarta, quinta, otras)
11. ¿Hay voluntad de que en el futuro la empresa siga siendo familiar? Si \_\_\_ No \_\_\_
  - a. Depende de lo que ofrezcan por ella \_\_\_\_\_
  - b. Depende del interés de la familia \_\_\_\_\_
  - c. Depende de otras razones \_\_\_\_\_
12. ¿Tiene la familia inversiones en otras empresas?, ¿Cuántas?
13. El Gerente General de la empresa es:
  - a. Un miembro de la familia \_\_\_\_\_
  - b. Un profesional no familiar \_\_\_\_\_ ¿Desde Cuándo? \_\_\_\_\_
  - c. Dirección compartida entre hermanos \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
  - d. Dirección compartida entre primos \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
  - e. Otras (especificar) \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es el nivel educativo del Gerente o Administrador?
  - a. Sin estudios \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_ Bachiller \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_
  - b. Tecnológico \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Posgrado \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
15. ¿Qué tipo de administración tiene la empresa?
  - a. Administrador único \_\_\_\_\_
  - b. Juntas directivas \_\_\_\_\_ Miembros \_\_\_\_\_
  - c. Staff Interno \_\_\_\_\_ Miembros \_\_\_\_\_ (¿Tienen o no relación con la familia?)
16. ¿En la junta directiva existen miembros externos a la familia? ¿En qué porcentaje?
17. ¿Considera usted que la junta directiva agrega valor a la empresa?
18. ¿Los socios que no trabajen en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento?
19. ¿Puede utilizarse el flujo de efectivo de la empresa para fines particulares de la familia?

### GESTIÓN EMPRESARIAL

20. ¿Existe un plan estratégico de la empresa?
21. ¿Existe un plan de Sucesión en la gerencia?
22. ¿Existe un documento con los objetivos y el plan de trabajo para este año?
23. ¿Se elabora un presupuesto anual en la empresa?
24. ¿Con qué frecuencia se realiza el balance y la cuenta de resultados?
25. ¿Cuál es el valor de la facturación anual? \_\_\_\_\_ Millones
26. ¿La empresa desarrolla programas de capacitación para su personal? ¿En qué áreas?
27. ¿A quiénes va dirigida la capacitación?
28. Si el gerente dejara su cargo en este momento...
  - a. No pasaría nada \_\_\_\_\_ Muy grave \_\_\_\_\_
  - b. Sería un problema pequeño \_\_\_\_\_
  - c. La empresa desaparecería \_\_\_\_\_
  - d. Sería un problema grave \_\_\_\_\_
  - e. Sería la solución \_\_\_\_\_

### ACERCA DE LA FAMILIA

29. ¿Tienen Protocolo Familiar escrito? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
30. ¿Cuándo tienen que tomar decisiones cómo lo hacen?
31. ¿Existe un plan de Sucesión en la propiedad?
32. ¿Existe un programa de retiro para la cabeza de la familia?
33. ¿Posee la familia un plan estratégico?
34. ¿Existen planes de formación y capacitación para los miembros de la familia?
35. ¿Cómo están estructuradas las relaciones entre la familia y la empresa?
36. En todas las empresas familiares existen puntos de vista diferentes, éstos se tratan en:  
Reuniones formales \_\_\_\_\_ Solo con externos \_\_\_\_\_  
De manera informal \_\_\_\_\_ No se tratan \_\_\_\_\_
37. ¿Considera a su familia un factor de estabilidad para su empresa?
38. ¿Existen criterios para el acceso de la familia a los cargos de dirección de la empresa?
39. ¿Qué criterios tienen para la fijación de salarios de los empleados familiares?  
Criterio de igualdad para miembros de la familia y externos \_\_\_\_\_  
Se favorece a los miembros de la familia \_\_\_\_\_  
Se desfavorece a los miembros de la familia \_\_\_\_\_
40. ¿Existen en la empresa directivos, familiares o no familiares, que en el plazo de un año podrían asumir la gerencia?
41. ¿Algún miembro de la familia ha emprendido nuevos negocios?
42. ¿El nuevo negocio hace parte del grupo de empresas familiares o es independiente?
43. ¿Cómo ve la actual generación a la próxima respecto a los negocios familiares?

Son demasiados jóvenes \_\_\_\_\_  
Mantendrán el esfuerzo de la generación actual \_\_\_\_\_  
Llevarán los negocios a una mejor posición \_\_\_\_\_  
Crearán nuevos negocios \_\_\_\_\_

44. Si el actual Gerente de la empresa se ausentara 3 meses, ¿La operación de la empresa como se afectaría?
45. ¿El carácter de familiar es un factor de permanencia y estabilidad para la empresa?

## PARTE DOS

46. ¿Existe delegación de funciones y responsabilidades en los miembros de la familia que hacen parte de la EF? ¿Qué criterios utilizan para definirlos?
47. ¿Qué acciones o estrategias desarrollan los socios para que sus sucesores se involucren activamente y con previa anticipación en el negocio de la EF? ¿Qué limitaciones o ventajas encuentra?
48. ¿Qué conflictos (presentados y superados) han ocurrido a lo largo de la empresa? ¿Cómo los han manejado? (De Comunicación, Problemas familiares, existencia de intereses personales, poco interés por los negocios, pero gran interés por los dividendos y otros.)
49. ¿Qué mecanismos tienen definidos para afrontar conflictos de la empresa y de la familia?
50. ¿Qué tipo de dificultades laborales y familiares se han presentado entre los miembros de la familia, pertenezcan o no a la empresa familiar?
51. ¿Cuándo se presentan conflictos entre directivos familiares de qué forma los afrontan?; ¿Tienen procesos definidos?
52. ¿Cuándo un familiar no socio de la empresa pide dividendos o trabajar en la empresa, como afrontan esta situación?
53. ¿Tienen empleados parientes políticos (ejemplo los cuñados, familiares de tercero y cuarto grado de consanguinidad, colaterales)?
54. ¿Cuáles han sido esas experiencias: la de satisfacer las necesidades de empleo; ¿ha sido por favores, por el mérito de tener un perfil profesional, y en el caso contrario, cuando los han tenido que despedir, como ha sido este proceso y que consecuencias notaron que afectaron la empresa y la parte emocional de los familiares frente a la empresa?
55. ¿Han ayudado a familiares no socios y en qué forma (con empleo, dividendos o otra forma) o por qué no lo han considerado necesario?
56. ¿Qué situaciones han puesto en riesgo la permanencia de la empresa familiar?
57. ¿Qué estrategias han desarrollado para mantener la empresa activa a mediano y largo plazo?
58. ¿Cómo se toman las decisiones para hacer inversiones y ampliaciones de la empresa en lo físico y en lo productivo?
59. ¿Se han abstenido de crecer, por ejemplo, de tener más clientes, más líneas de negocio, otras localidades, entre otras, por miedo a endeudarse o por que la empresa pierda el carácter de empresa familiar?
60. ¿Ha contribuido la familia al crecimiento de la empresa, y en qué aspectos?
61. ¿Ha considerado de forma voluntaria ceder acciones, y a quien en específico y por qué?

**PARTE TRES**

- 62. ¿Por qué no han hecho un documento que mantenga el patrimonio de la familia generación tras generación o como han hecho? (Ejemplo el protocolo familiar)
- 63. ¿Qué lineamientos y reglas administrativas tienen al interior de la empresa y de la familia?
- 64. ¿Cómo diferenciaría usted a la familia, a la empresa y a la propiedad?
- 65. ¿De qué forma cree que, si la empresa y la familia implementan unas reglas y lineamientos, para que la empresa se mantenga en el tiempo, será más fácil de administrar, y de qué forma se lograría que la familia los acatara?
- 66. ¿Han tenido relevos en la dirección de la familia (ejemplo el presidente de consejo de familia o en la conformación del consejo de familia u otro órgano de dirección que se tenga contemplado dentro del protocolo) como ha sido esa experiencia y si ha sido o no valiosa para la empresa?
- 67. ¿Consideraría necesario hacer el protocolo familiar?, ¿Qué ventajas cree que traería a la empresa?

Día  Mes  Año

**OBSERVACIONES:**.....  
.....  
.....  
.....

### Anexo 3. Instrumento para Expertos en Empresas Familiares



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU  
SANTO  
ESAI BUSINESS SCHOOL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA PARA EXPERTOS EN EMPRESAS FAMILIARES Y PROTOCOLO

**Tema:** Diagnóstico de la Percepción sobre la Importancia del Protocolo en la Sucesión de las Empresas Familiares de Guayaquil

La siguiente encuesta se realiza con el propósito de Identificar la percepción que tienen las empresas familiares y expertos respecto al Protocolo Familiar en la Sucesión en Guayaquil.

Cordialmente solicitamos su colaboración para que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad; la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

Agradecemos su atención y dedicación de este tiempo.

1. ¿Cuáles han sido los obstáculos/barreras/conflictos que ha encontrado en la elaboración del protocolo familiar?
2. ¿Qué experiencias e inconvenientes ha tenido cuando el protocolo familiar se pone finalmente en práctica?
3. ¿Por qué cree que es tan difícil que los miembros de las empresas familiares acepten tener el protocolo familiar y que lo apliquen?
4. ¿Por qué cree las empresas familiares no consideran necesario hacer el protocolo familiar?
5. Desde su punto de vista, y experiencia ¿Con qué frecuencia se aplica efectivamente el protocolo familiar y por qué las empresas que lo tienen no lo ejecutan?
6. ¿Cree usted que las empresas familiares ven necesario tener un documento que hable sobre la Sucesión? En caso afirmativo, ¿Cuál sería la importancia de tener el protocolo familiar?
7. ¿Cree usted que las empresas familiares consideran importante elaborar y aplicar el protocolo familiar?
8. ¿Cree usted que las empresas familiares tienen información suficiente sobre la necesidad de establecer reglas que armonicen la relación entre la empresa y la familia?
9. ¿Cuál sería la forma más sencilla de mostrar a las familias las diferencias que hay entre familia, empresa y propiedad?
10. ¿Qué estrategias cree usted que son recomendables para administrar estas diferencias?
11. ¿Cuáles son sus recomendaciones para una familia empresaria que está considerando la opción de hacer un protocolo familiar?
12. Según su experiencia, ¿Cómo sugeriría usted a una familia empresaria que diseñe un plan de Sucesión en la gerencia?
13. Según su experiencia, ¿Cómo sugeriría usted a una familia empresaria que diseñe un plan de Sucesión en la propiedad?

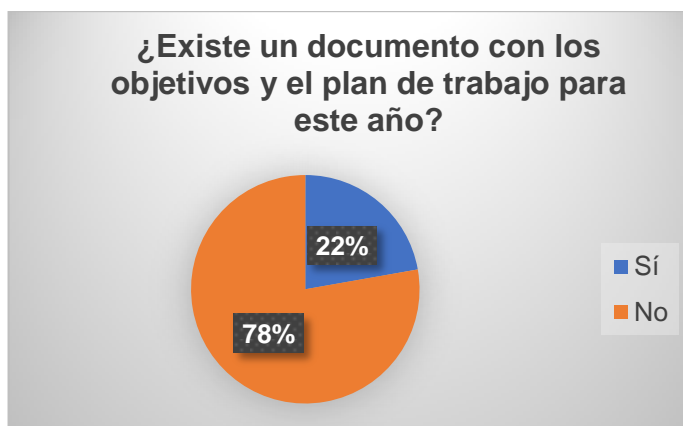
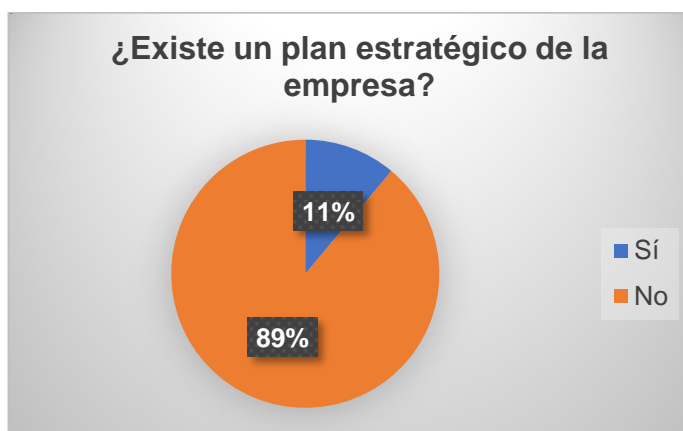
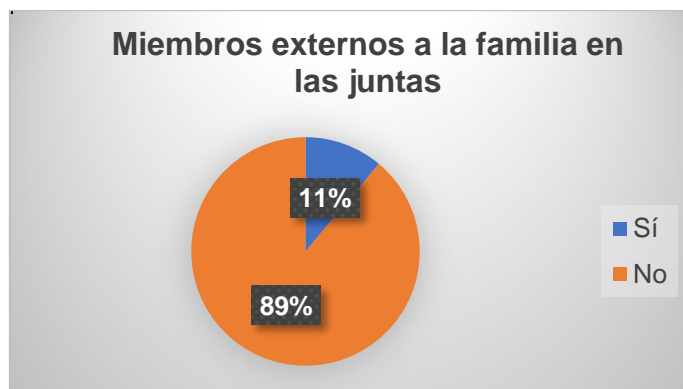
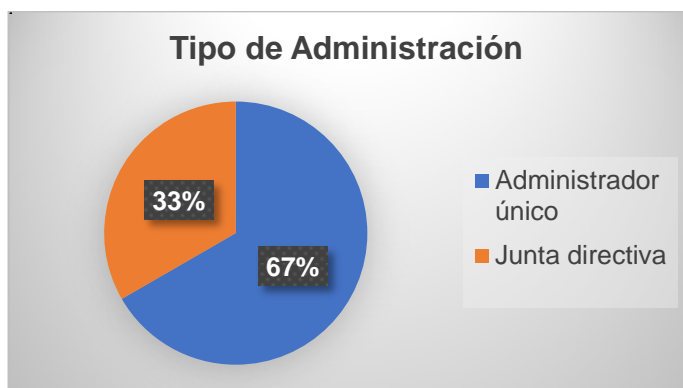


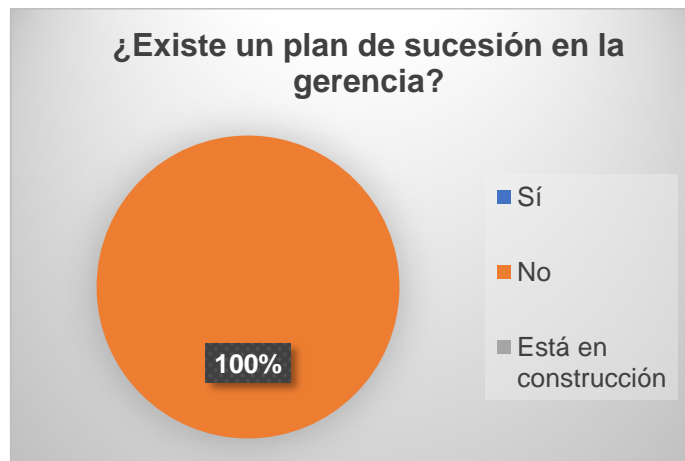
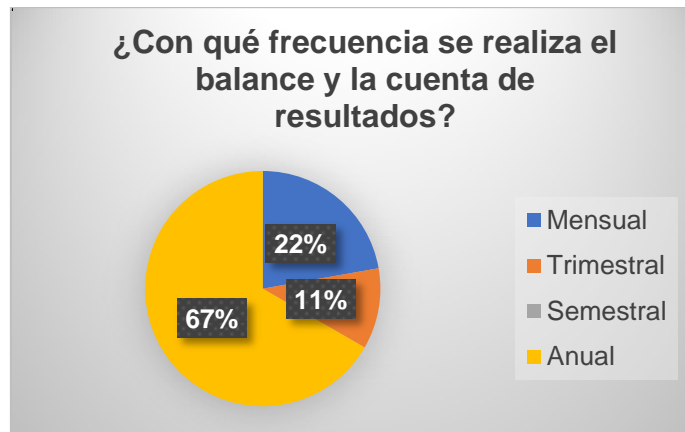
- 14. ¿Considera usted importante que la empresa familiar tenga un plan estratégico antes de comenzar el diseño de los planes de Sucesión en la gerencia y en la propiedad?
- 15. ¿Cree usted que la familia debe también establecer su propia misión, visión y valores?

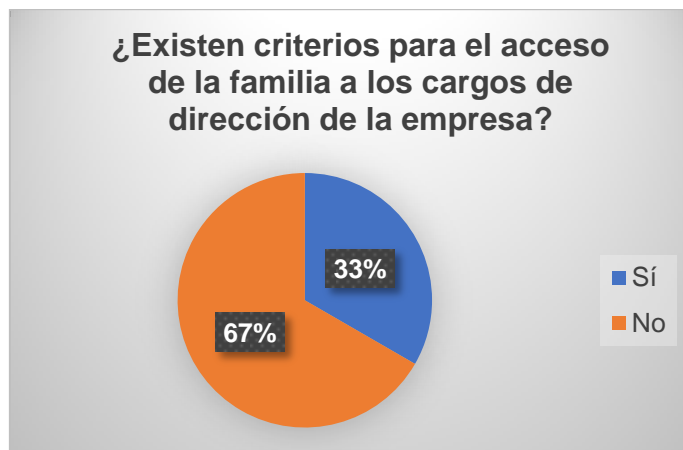
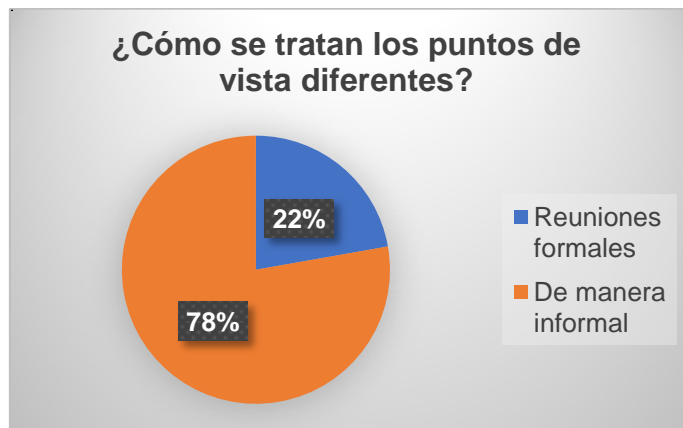
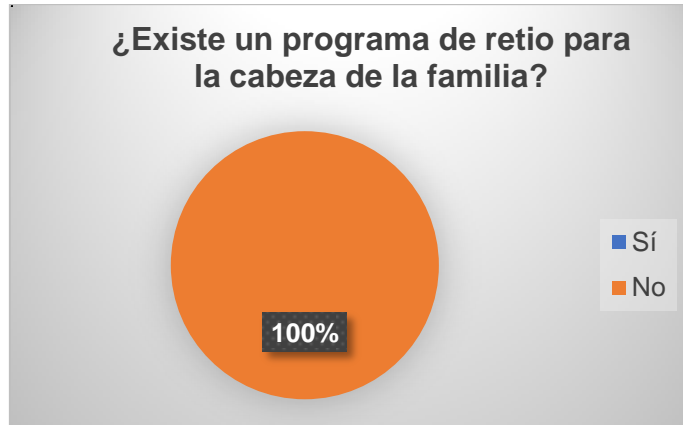
Día  Mes  Año

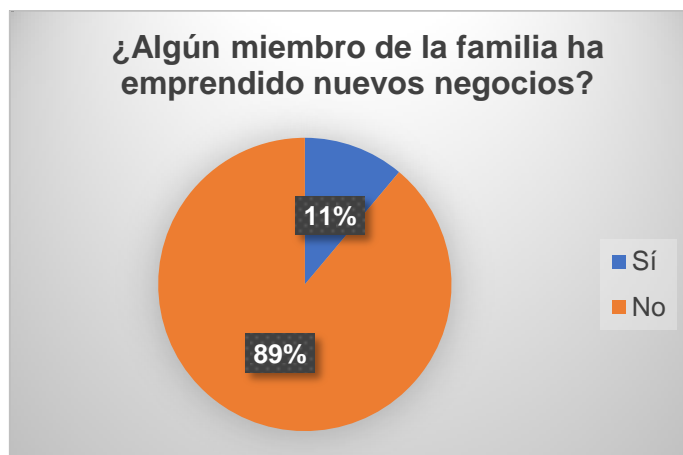
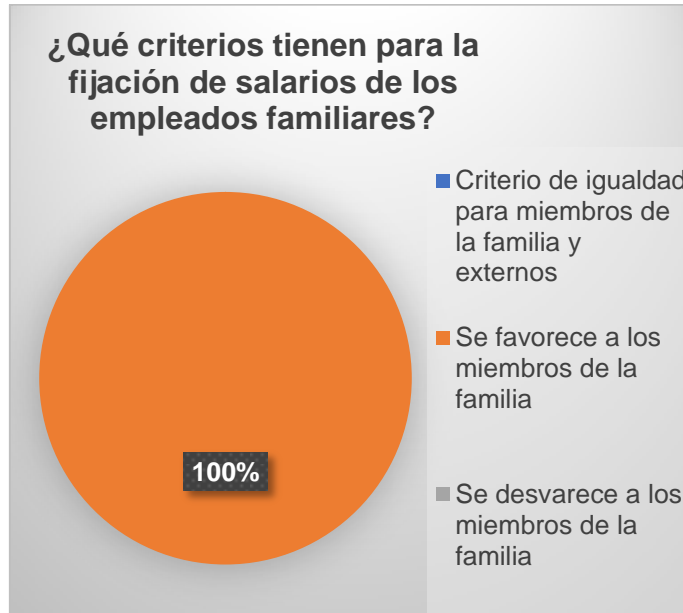
**OBSERVACIONES:**.....  
.....  
.....  
.....

Anexo 4. Gráficos de los Resultados de Empresas sin Protocolo Familiar









Anexo 5. Gráficos de los Resultados de Empresas con Protocolo Familiar

