



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TÍTULO:**

**DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y  
JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, 2018**

**AUTORAS:**

**CARMEN CECILIA VERA PÁRRAGA  
MILDRED DEL CARMEN HERNÁNDEZ RIVADENEIRA**

**TUTORA:**

**ING. SASKIA VALERIA GUILLÉN MENDOZA, MG.**

**CALCETA, AGOSTO DE 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

CARMEN CECILIA VERA PÁRRAGA Y MILDRED DEL CARMEN HERNÁNDEZ RIVADENEIRA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

CECILIA VERA PÁRRAGA

---

MILDRED HERNÁNDEZ R.

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**ING. SASKIA VALERIA GUILLÉN MENDOZA, MG.**, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, 2018**, que ha sido desarrollado por **CARMEN CECILIA VERA PÁRRAGA** y **MILDRED DEL CARMEN HERNÁNDEZ RIVADENEIRA**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. SASKIA V. GUILLÉN MENDOZA, MG.

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, 2018**, que ha sido propuesto, desarrollado por **CARMEN CECILIA VERA PÁRRAGA Y MILDRED DEL CARMEN HERNÁNDEZ RIVADENEIRA**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

DR. C. COLUMBA BRAVO MACÍAS

**MIEMBRO**

DR. C. YESENIA ZAMORA CUSME

**MIEMBRO**

DR. C. MA. PIEDAD ORMAZA MURILLO

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, dador de la vida y fuente de esperanza constante.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por la oportunidad de continuar nuestros estudios de cuarto nivel y el apoyo constante a la superación de los profesionales del cantón y la región, a los miembros del Tribunal por sus acertadas sugerencias, a la Dr. C. Ma. Fernanda Garzón, Directora de Posgrado y Formación Continua y al Mg. Alexander Palacios Zurita, Coordinador Académico del programa de Maestría en Administración de Empresas por su destacada gestión en las actividades de la maestría; así mismo a cada uno de los docentes que nos compartieron sus conocimientos, su aporte ha sido de gran valía en la consecución de esta meta.

Un agradecimiento especial a nuestra querida tutora Mg. Saskia Valeria Guillén Mendoza, quien, con su apoyo incondicional, profesionalismo y positivismo nos motivó en cada una de las etapas de esta investigación.

Las autoras

## DEDICATORIA

*Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria completa*

*Mahatma Gandhi*

Dedico la culminación de este trabajo de titulación a mis padres Víctor y Ricardina, y a mi hermana Alicia, pilares fundamentales en mi vida, quienes con su apoyo constante me han incentivado a culminar cada una de las metas que me he propuesto.

A mi esposo Julio César quien con su amor y constante motivación me impulsa cada día a afrontar nuevos retos, a mis adorados hijos Alejandro y Camila por ser el motor que guía mi vida, ustedes son la luz de mi existencia.

Cecilia

## DEDICATORIA

Dedico este nuevo logro profesional a mis hijos y esposo por su amor, paciencia y apoyo incondicional que me brindaron día a día.

Mildred

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS .....	xiii
CONTENIDO DE CUADROS .....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
<b>1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>5</b>
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	6



<b>2.1. MIPYMES</b> .....	6
<b>2.2. EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	7
<b>2.2.1. DEFINICIÓN</b> .....	8
<b>2.2.2. CARACTERÍSTICAS</b> .....	9
<b>2.2.3. CLASIFICACIÓN</b> .....	9
<b>2.2.4. MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	10
<b>2.2.5. LAS EMPRESAS FAMILIARES A NIVEL MUNDIAL</b> .....	10
<b>2.2.6. GOBIERNO CORPORATIVO FAMILIAR</b> .....	11
<b>2.2.7. PROTOCOLO FAMILIAR</b> .....	16
<b>2.2.8. LA SUCESIÓN</b> .....	19
<b>2.2.9. DIAGNÓSTICO</b> .....	21
<b>2.2.10. INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	22
<b>2.2.11. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	22
<b>2.2.12. MÉTODO CUALITATIVO</b> .....	23
<b>2.2.13. MÉTODO CUANTITATIVO</b> .....	23
<b>2.2.14. MÉTODO DESCRIPTIVO</b> .....	23
<b>2.2.15. MÉTODO ANALÍTICO</b> .....	23
<b>2.2.16. MÉTODO DEDUCTIVO</b> .....	23
<b>2.2.17. ENCUESTA</b> .....	24
<b>2.2.18. OBSERVACIÓN</b> .....	24
<b>2.2.19. GUÍA DE OBSERVACIÓN</b> .....	24
<b>2.2.20. CUESTIONARIO</b> .....	24

2.2.21. POBLACIÓN.....	25
2.2.22. MUESTRA.....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	27
3.1. UBICACIÓN .....	27
3.2. DURACIÓN .....	27
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	28
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	28
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	28
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	28
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	28
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.5.1. POBLACIÓN.....	29
3.5.2. MUESTRA .....	29
3.6. MÉTODOS.....	30
3.6.1. CUALITATIVO .....	30
3.6.2. CUANTITATIVO.....	30
3.6.3. DESCRIPTIVO.....	30
3.6.4. ANALÍTICO .....	30
3.6.5. DEDUCTIVO .....	31
3.7. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.7.1. OBSERVACIÓN.....	31

<b>3.7.2. ENCUESTA</b> .....	31
<b>3.8. HERRAMIENTAS</b> .....	32
<b>3.8.1. GUÍA DE OBSERVACIÓN</b> .....	32
<b>3.8.2. CUESTIONARIO</b> .....	33
<b>3.8.3. DISEÑO DEL FORMATO PARA VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA</b> .....	34
<b>3.9. PROCEDIMIENTO</b> .....	34
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	36
<b>4.1. RESULTADOS</b> .....	36
<b>4.1.1. RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ</b> .....	38
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	72
<b>5.1. CONCLUSIONES</b> .....	72
<b>5.2. RECOMENDACIONES</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	79

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo Conductor .....	6
Figura 2. Modelo de los 3 círculos.....	10
Figura 3. Estructura del Gobierno Corporativo.....	13
Figura 4. Ubicación del diagnóstico.....	27

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación .....	39
Gráfico 2. Año promedio de fundación de las empresas.....	40
Gráfico 3. Sectores de actividad .....	41
Gráfico 4. Registro en la Superintendencia de Compañías .....	42
Gráfico 5. Número de trabajadores .....	43
Gráfico 6. Mercado.....	44
Gráfico 7. Gerente General de la Empresa .....	45
Gráfico 8. Reglamentos o estatutos en la empresa.....	46
Gráfico 9. Reglamento o estatutos escritos o verbales.....	47
Gráfico 10. Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa.....	48
Gráfico 11. Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa.....	49
Gráfico 12. Consejo de Familia.....	50
Gráfico 13. Propiedad de la familia.....	51
Gráfico 14. Propietarios trabajando en la empresa .....	52
Gráfico 15. Transmisión de la propiedad.....	53
Gráfico 16. Protocolo familiar.....	54
Gráfico 17. Protocolo familiar por escrito .....	55
Gráfico 18. Establecimiento de un protocolo familiar en la empresa .....	56
Gráfico 19. Firma del protocolo por la familia .....	57
Gráfico 20. Contenido del protocolo familiar.....	58
Gráfico 21. Importancia de los aspectos de un protocolo familiar .....	59
Gráfico 22. Futuro de la empresa según el fundador.....	60
Gráfico 23. Futuro de la empresa según los sucesores .....	61
Gráfico 24. Manejo de la empresa .....	62

Gráfico 25.Requisitos del futuro sucesor.....	63
Gráfico 26. Generación de la empresa .....	64
Gráfico 27.Prioridades de la empresa a futuro.....	65

## CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Muestreo aleatorio estratificado con aprobación proporcional</i> .....	29
Cuadro 2. <i>Ubicación</i> .....	38
Cuadro 3. <i>Año de fundación</i> .....	39
Cuadro 4. <i>Sectores de actividad</i> .....	41
Cuadro 5. <i>Registro en la Superintendencia de Compañías</i> .....	42
Cuadro 6. <i>Número de trabajadores</i> .....	43
Cuadro 7. <i>Mercado</i> .....	44
Cuadro 8. <i>Gerente General de la Empresa</i> .....	45
Cuadro 9. <i>Reglamentos o Estatutos en la empresa</i> .....	46
Cuadro 10. <i>Reglamento o estatutos escritos o verbales</i> .....	47
Cuadro 11. <i>Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa</i> .....	48
Cuadro 12. <i>Junta Directiva</i> .....	49
Cuadro 13. <i>Consejo de Familia</i> .....	50
Cuadro 14. <i>Propiedad de la familia</i> .....	51
Cuadro 15. <i>Propietarios trabajando en la empresa</i> .....	52
Cuadro 16. <i>Transmisión de la propiedad</i> .....	53
Cuadro 17. <i>Protocolo familiar</i> .....	54
Cuadro 18. <i>Protocolo familiar por escrito</i> .....	55
Cuadro 19. <i>Establecimiento de un protocolo familiar en la empresa</i> .....	56
Cuadro 20. <i>Firma del protocolo por la familia</i> .....	57
Cuadro 21. <i>Contenido del protocolo familiar</i> .....	58
Cuadro 22. <i>Importancia de los aspectos de un protocolo familiar</i> .....	59
Cuadro 23. <i>Futuro de la empresa según el fundador</i> .....	60
Cuadro 24. <i>Futuro de la empresa según los sucesores</i> .....	61
Cuadro 25. <i>Manejo de la empresa</i> .....	62

Cuadro 26. <i>Requisitos del futuro sucesor</i> .....	63
Cuadro 27. <i>Generación actual de la empresa</i> .....	64
Cuadro 28. <i>Prioridades de la empresa a futuro</i> .....	65
Cuadro 29. <i>Conglomerados</i> .....	67
Cuadro 30. <i>Número de casos en cada conglomerado</i> .....	67



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad realizar un diagnóstico de las Empresas Familiares Agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, la muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, sus estratos estuvieron constituidos por las empresas agroproductivas de los cantones mencionados; las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria, a partir de la base de datos entregada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) con la actividad económica afín al sector agropecuario, se utilizó un margen de error máximo admitido del 10 %, con un nivel de confianza del 90 %. La información se obtuvo a partir de la aplicación de un cuestionario dirigido a 90 empresas. El instrumento fue validado a través del método de evaluación de expertos, además, se realizó la confiabilidad mediante una prueba piloto a 10 representantes de empresas familiares, para definir si el instrumento planteado está acorde con la capacidad de interpretación de los mencionados actores. La tabulación de la información se realizó a través del programa SPSS para obtener las gráficas correspondientes; Los resultados obtenidos evidenciaron que la mayoría de empresas (92.2%) no se manejan con normas, reglamentos o estatutos debidamente establecidos y que no cuentan con un protocolo familiar que plantee los lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades diarias y a futuro de las mismas, por lo que dando cumplimiento a uno de los objetivos de esta investigación, se hizo entrega de un modelo de protocolo familiar que sirva de base para establecer las políticas de funcionamiento; también se pudo constatar que las áreas de actividad más relevantes son la ganadería (44.40%) y agricultura (23.3%) y que el 100% de los representantes desean que la empresa continúe siendo familiar.

**PALABRAS CLAVE:** Empresas familiares, protocolo familiar, sucesión, propiedad, gestión.

## ABSTRACT

The purpose of this titling work was to make a diagnosis of the Agro-productive Family Companies of the Bolívar, Chone and Junín cantons, the sample was determined using stratified random sampling with proportional affixation, its strata were constituted by the agro-productive companies of the mentioned cantons; which were randomly selected, from the database provided by the Internal Revenue Service (SRI) with the economic activity related to the agricultural sector, a maximum permissible margin of error of 10% was used, with 90% level of confidence. The information was obtained from the application of a questionnaire addressed to 90 companies. The instrument was validated through the expert evaluation method, in addition, reliability was carried out by means of a pilot test to 10 representatives of family businesses, to define if the instrument proposed is in accordance with the interpretation capacity of the aforementioned actors. The tabulation of the information was done through the SPSS program to obtain the corresponding graphs. The results obtained showed that the majority of the companies (92.2%) are not managed with norms, regulations or statutes duly established and that they do not have a family protocol that sets out the guidelines to be followed in the development of daily and future activities of the same, Therefore, in compliance with one of the objectives of this research, a family protocol model was provided that serves as a basis for establishing the operating policies; it was also found that the most relevant areas of activity are livestock (44.40%) and agriculture (23.3%) and that 100% of the representatives want the company to continue being familiar.

**KEY WORD:** Family businesses, family protocol, succession, property, management.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar, sin embargo, no siempre se le ha prestado mucho interés a la existencia y significación económica de este tipo de empresas. La familia es y será la primera organización humana, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial (Barroso y Barriuso, 2014).

Un estudio realizado por García (2014) para la empresa Ernst & Young en varias empresas familiares a nivel mundial, menciona que la importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable, ya que representan más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en los países donde operan. Los negocios familiares de Alemania, Francia, Bélgica y Suiza son los más internacionalizados, mientras que los de Australia, Rusia e Indonesia son los que están en menos mercados. Las empresas familiares españolas se sitúan en quinta posición, al operar en un total de 22 países; sin embargo, estas son junto a las de Corea del Sur, las menos rentables.

Además Ramos (2011) señala que entre el 65% y 80% de las empresas en el mundo son familiares y que además generan alrededor del 50% del producto interno bruto a nivel mundial. La problemática que generan las empresas familiares que son caso de estudio, es que se hace a un lado la existencia de mecanismos que regulan las prácticas administrativas dentro de la organización, partiendo de la estructura corporativa en los órganos de gobierno, en la que las empresas podrían sobrevivir por más tiempo. Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial, estas organizaciones son percibidas como productoras de bienes y servicios de mayor calidad (Belausteguigoitia, 2012).

Según la investigación realizada por Tápies (2011), para Family Business Magazine que clasificó las 250 empresas familiares más grandes del mundo, existen en 28 países empresas con ingresos anuales de al menos 1,2 mil millones de dólares que dominan las economías nacionales y en muchos casos repercuten también en la economía mundial, lo que confirma lo relevante que es para la estabilidad económica mundial la permanencia en el tiempo de estas compañías.

En América Latina, aproximadamente el 60% de las empresas están integradas por grupos familiares, aunque no muchas han logrado sobrevivir en el tiempo, estas se han convertido en motores esenciales de la economía mundial, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 2017).

En Ecuador más del 90% de negocios proceden de dicha estructura organizacional; sin embargo, las cifras al momento de la sucesión no son nada alentadoras, debido a que la mayoría de empresas familiares no cuentan con un protocolo familiar que establezca los lineamientos de administración, organización y sucesión. Según un estudio de la Universidad de las Américas (UDLA, 2018), sólo el 30% de las empresas continúa operando al cambiar de generación; apenas el 12% llega hasta la tercera generación, y únicamente el 4% llega a una cuarta transición, no obstante se han constituido en agentes que contribuyen al desarrollo y dinamizan la economía nacional.

Con el paso del tiempo, los conflictos entre familias dentro del entorno familiar se manifiestan de la interacción que tienen con el negocio y la percepción de equidad entre sus miembros con respecto a sus obligaciones y derechos. La participación de la familia en la operación y una compensación justa de acuerdo a su aporte, la asignación de funciones y responsabilidades en base a sus competencias y las decisiones sobre el futuro del negocio, son por lo general algunos aspectos que van a traer consigo la existencias de estos conflictos, de ahí es donde parte la necesidad de establecer un acuerdo que permita prevenir estas complicaciones, llamado protocolo familiar, el mismo que debe ser personalizado para cada empresa, puesto que cada familia empresaria tiene sus propios principios, valores, forma de ver la vida y sobre todo su forma de entender la

empresa, cuyo objetivo principal será siempre asegurar la supervivencia de la empresa familiar y su continuidad (Basco, 2006).

Los autores Bruce y Picard (2006), señalan que el protocolo familiar ayuda con la continuidad y mantenimiento de las empresas familiares en la forma en que se constituyen como una fórmula idónea, por un lado, para conservar el poder de la empresa en manos de la familia, evitando que se disperse el capital a favor de los socios no pertenecientes a la familia, y, por el otro lado, para prevenir la intromisión de los problemas familiares en los empresariales y viceversa, anulando la espontaneidad y excesiva improvisación que suelen caracterizar a las empresas familiares, para lograr así una mayor y mejor profesionalización de la empresa. Las empresas familiares debidamente protocolizadas no sólo aumentarán su valor, sino que será reflejo del buen funcionamiento interno y, en consecuencia, imagen de marca y competitividad frente a terceros y competidores.

En los cantones Bolívar, Chone y Junín existen numerosas empresas familiares agroproductivas, que han pasado de generación en generación sin contar con políticas claras, sin embargo se han convertido en generadoras de fuentes de trabajo y entes de aporte a la economía de su cantón, de ahí la importancia de que cuenten con un protocolo familiar que establezca los lineamientos para la toma de decisiones, procedimientos legales, sucesión y el accionar general de la administración del negocio.

¿De qué manera el diagnóstico en las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, contribuirá a valorar el protocolo familiar?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En la práctica, el estudio de las empresas familiares se justifica debido a la importancia de las empresas familiares en la economía de una ciudad o de un cantón; en donde el diagnóstico es un punto de partida para conocer el estado actual de las mismas, mediante la identificación de la existencia y características

de un protocolo familiar, ya que a pesar de que se cuenta con una base de datos proporcionada por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, no consideran un rubro o una consideración específica a las empresas familiares.

En lo económico y social se justifica puesto que las empresas familiares no solo aportan a la riqueza de un país, sino que son generadoras de trabajo, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y familias.

En lo metodológico la elaboración de un diagnóstico sobre empresas familiares agroproductivas se basa en la relevancia que tiene el conocer la existencia y características del protocolo familiar, así como las estrategias y políticas con las que se maneja la empresa, con la finalidad de asegurar su permanencia en el tiempo, considerando los tres elementos de la empresa familiar: Propiedad, familia y empresa.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar las empresas familiares agroproductivas en los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, 2018 para la valoración de los protocolos familiares.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.
- Analizar el protocolo en las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

- Proponer un modelo de protocolo para las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico contribuirá a valorar el protocolo en las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este capítulo se incluyen los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con el diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas, lo cual se muestra en la figura 1, correspondiente al hilo conductor, que es la representación gráfica que guarda coherencia entre el tema, las palabras claves, el problema, los objetivos, los resultados y las conclusiones.

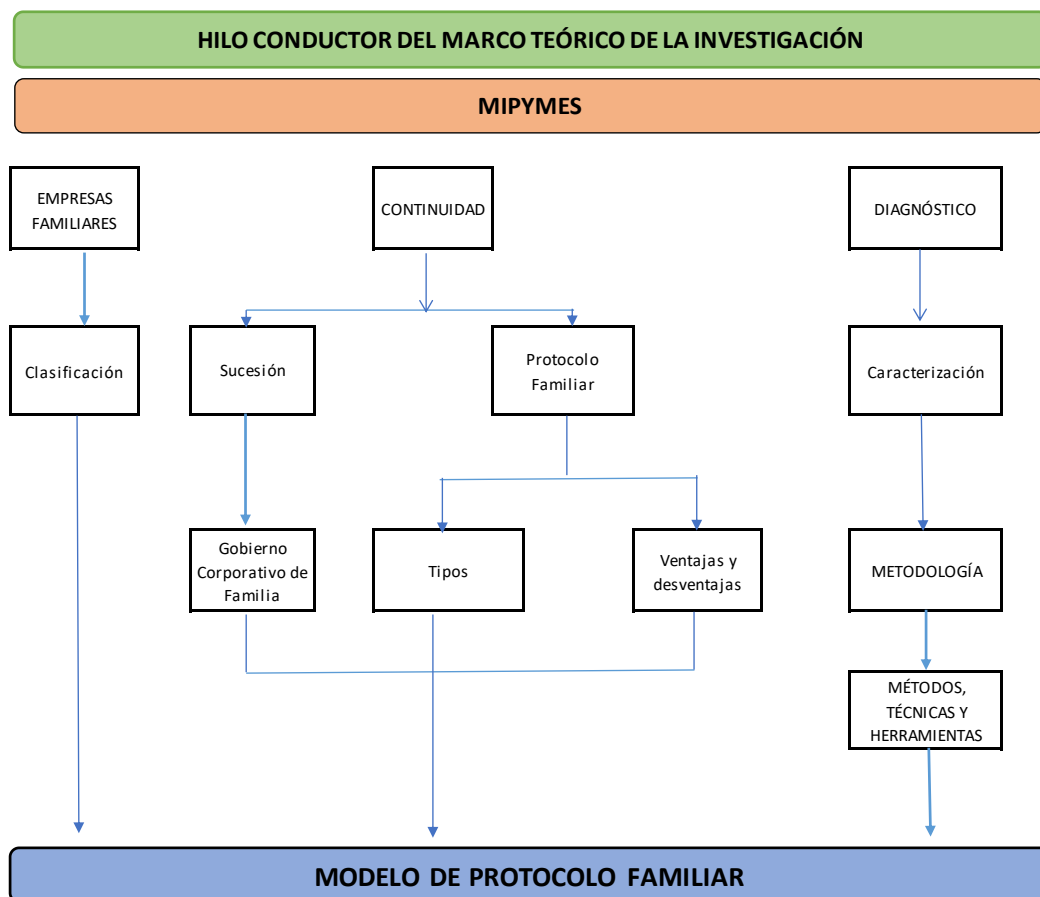


Figura 1. Hilo Conductor  
Fuente: elaboración propia

### 2.1. MIPYMES

En Latinoamérica, el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es uno de los principales objetivos de las naciones. En estas condiciones, muchos estudios sobre las pequeñas empresas se han realizado en



los países de la región y se ha generado una considerable atención a los aspectos que las caracterizan, con un especial interés en la innovación como un factor clave para la mejora de su competitividad. Moreno, Manuera y García (2011) señalan la importancia económica de las Pymes, y su capacidad de innovación como un motor esencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Frente a esto se puede inferir que las Pymes a lo largo del tiempo han actuado como agentes de reactivación económica y productiva, gracias a su fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo (Cleri, 2013).

Para Cuenca (2013), dejarse llevar por el tamaño y considerar a las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) como algo menor en la economía del Ecuador es un error, que se rebate con las cifras: constituyen el 99,8% del total de empresas ecuatorianas y son responsables del 75% del empleo nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la contribución al aparato productivo nacional y al cambio de la matriz productiva. De hecho, las Mipymes son claves para el desarrollo y dinamismo del país, pero ese sector enfrenta desafíos no solo para exportar, sino para mejorar su productividad y competitividad. Tomando en cuenta esos presupuestos, el Gobierno estableció en 2009, en el Plan Nacional de Desarrollo, la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo endógeno, que permita “un nuevo modo de generación de riqueza y redistribución para el Buen Vivir”. Dentro del grupo de las Mipymes se encuentran las empresas familiares.

## **2.2. EMPRESAS FAMILIARES**

Estudiar las empresas familiares ha llamado el interés de los investigadores debido a su gran aumento y aporte a la economía de los países. La variedad de estudios de diferentes autores, permiten encontrar múltiples conceptualizaciones de lo que se entiende por empresa familiar, sin embargo existe consenso respecto a las dimensiones que la caracterizan la propiedad, el control y la sucesión.

### 2.2.1. DEFINICIÓN

Según señala Cuneo (2009) existen dos requisitos que permiten definir a la empresa familiar: el primero es el carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa o al menos una parte significativa, esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa. El segundo requisito es subjetivo y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo; por lo tanto la propiedad y el control de la empresa se transmitirán a los sucesores miembros de la familia.

Un aspecto que podría considerarse clave para diferenciar a una empresa familiar es la relación de parentesco entre sus miembros y que en su lugar de trabajo comparten creencias, valores y normas de conducta derivados del ambiente familiar (Garza, 2011); es así que Felairan (2005) argumenta que las empresas familiares ven a la empresa como un activo para legar a los miembros de la familia o a sus descendientes y no como riqueza por consumir durante su curso de vida. La supervivencia de la empresa es una preocupación importante para las familias, lo que sugiere que estas tienen mayor probabilidad de aumentar el valor de la empresa.

El mismo autor indica que una empresa es familiar si:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión del fundador de la compañía, en posesión de la persona o personas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de estos.
- La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto pueden ser por vía directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia está involucrada en la administración y gobierno de la empresa.
- Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que la fundó o compró la compañía o sus familiares o descendientes poseen al

menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS**

A nivel global las empresas familiares tienen dos características: la participación de la familia en la administración de la empresa, es decir, cuando está involucrada en la gerencia, dirección u operación de la empresa familiar y la participación de la familia en la propiedad de la empresa, es decir, el porcentaje de acciones que tiene en la empresa y establece que a partir de ciertos criterios, las empresas familiares poseen tres factores, los cuales son: 1.Propiedad: Cuando la mayor parte de capital está concentrado en la familia, 2.Poder: La vida laboral que la familia dedica a la empresa y 3.Continuidad: Esperanza de duración en la empresa, mediante varias generaciones de la familia (López, 2009).

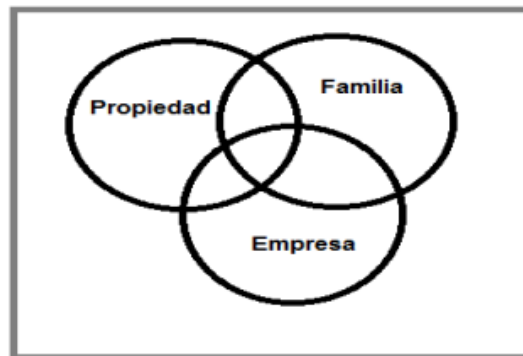
Cuando el fundador desea que su empresa sobreviva, se preocupa por su futuro, esto conlleva a preparar a sus posibles sucesores y los involucra en la toma de decisiones, creando mecanismos que le permitan con el paso del tiempo hacer crecer su negocio, convirtiéndose así en una empresa familiar. La mayoría de las empresas acaban en riñas por no tener claro cómo implementar medidas de saneamiento que le permitan seguir adelante en lo personal o profesional. Si se es capaz de proponer vías de acción que planifiquen un buen futuro determinando cómo y en qué colaborar las generaciones venideras, así como visualizar el incremento del patrimonio familiar con el paso del tiempo y de acuerdo con el entorno cambiante en el que vivimos, entonces se logrará un alcance en la familia y en el negocio, manteniendo la estabilidad necesaria para que la empresa se adapte y sobreviva al paso del tiempo (Treviño, 2010).

### **2.2.3. CLASIFICACIÓN**

Las empresas familiares han evolucionado en gran magnitud a través del tiempo Leach (2010) las clasifica de acuerdo con sus necesidades empresariales por su tamaño, generación y dimensiones, al igual que las demás empresas.

#### 2.2.4. MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Leach (2010) el modelo que mejor representa a la estructura de una empresa familiar, sirviendo como marco conceptualizado es el demostrado de los tres círculos de Tagiuri y Davis, establecido en 1982, como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

Figura 2. Modelo de los 3 círculos

#### 2.2.5. LAS EMPRESAS FAMILIARES A NIVEL MUNDIAL

El estudio de las empresas familiares inició en los años de 1960 y 1970; para finales del año 1980, se empezó a considerar como tema de investigación científica (Garza, 2011). En la actualidad las empresas familiares se han transformado en el motor de todas las economías, siendo esta una de las estructuras más grandes del mundo, Pintado (2011) afirma que las empresas familiares predominan en la mayor parte de las economías, prestando atención al control corporativo en manos de las familias y a su vez subrayando la escasa frecuencia de una estructura bien cimentada en este tipo de empresas.

Según afirma Basco (2006) que las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a la comunidad y a la estructura económica nacional. Las empresas familiares son portadoras de valores al desarrollo, a la generación de una sociedad más justa, a una estabilidad en el empleo, a la responsabilidad hacia los trabajadores, al fomento a la superación y a la transmisión de principios

y valores éticos de una generación a otra. Y dentro de las empresa familiares se requiere plantear un gobierno corporativo.

#### **2.2.6. GOBIERNO CORPORATIVO FAMILIAR**

Cada familia empresaria establece sus reglas, órganos y su funcionamiento para dotarse de su propio sistema de gobierno familiar, estas normas y reglas deben servir para constituir hábitos y contenido adecuado de comunicación y así poder lograr una transparencia suficiente que genere un marco de confianza. Las empresas familiares por sus características propias requieren plantear un sistema de gobierno corporativo adecuado, garantizando así la defensa de todos los agentes involucrados en la empresa (Henry, 2009). En sede familiar deben organizarse y ponerse en buen funcionamiento los órganos de gobierno familiar: Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Una adecuada combinación de estas estructuras organizativas y de unas reglas y principios acordados, permiten a la familia propietaria tener un rol constructivo y de aportación de valor para la empresa familiar (Lara, 2011).

El gobierno corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, su directorio, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Basco, 2006).

La forma más adecuada de gobernar una empresa familiar es establecer una estructura de gobierno corporativo que permita que sean sólidas, accediendo a separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios permitirán que los integrantes de la familia aprendan a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios (Rio, 2009). El gobierno corporativo es considerado también como un sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas por miembros de la familia. En la familia existen

compromisos ante la empresa, según González (2009) estos, son cuatro principalmente entre ellos se encuentran:

- Compromiso imperativo: Miembros de la familia permanecen en la empresa porque no tienen otra opción.
- Compromiso calculado: Los elementos familiares permanecen en ello por los beneficios económicos que esta les puede dar.
- Compromiso normativo: Los miembros de la familia o propiedad permanecen en ella por la obligación con otros miembros de la misma empresa.
- Compromiso afectivo: Los miembros de la familia se sienten ligados a la empresa en consecuencia de los sentimientos de felicidad, plenitud y autorrealización que sienten al trabajar en la empresa.

Las políticas que regulan las relaciones entre la familia y la empresa son un aspecto clave para la gobernabilidad de la empresa (Blanco, 2009); es así que para Chiner (2011) la empresa familiar debe establecer sus propias reglas, órganos y funcionamiento para dotarse de su propio sistema de gobierno, estas normas y reglas deberán servir para establecer hábitos y contenidos adecuados de comunicación e información y así poder lograr una transparencia que genere un marco de confianza.

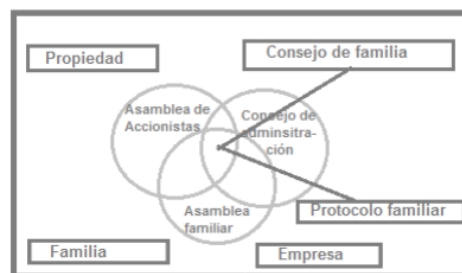
El objetivo principal de un buen gobierno es impulsar la unidad y el compromiso entre los accionistas familiares, generando la estabilidad y confianza necesarios que permiten tomar decisiones con visión a largo plazo, austeridad en los dividendos de la empresa, así como los ciclos económicos complicados que esta llegue a tener (Amat, 2004).

Una estructura apropiada de gobierno permite regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener un equilibrio de poder entre los diferentes miembros de la familia o línea familiar y aquellos que forman y no forman parte de la administración. Es muy común que existan conflictos en las empresas familiares, ello trae consigo una serie de problemas dentro de la empresa, que reflejan una mala organización y falta de estructura bien definida

dentro de la empresa. Un gobierno corporativo es un grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo está orientada a influir en el modo de dirigir la empresa (Gallo, 2007).

Entre los diferentes órganos de gobierno que se dan en una empresa familiar, es posible distinguir la que describe Ramos (2011) ya que es considerada la más completa en su estilo.

Las empresas familiares son gobernadas por los órganos de gobierno corporativo siguientes: Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración. La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades. García (2014) destaca que entre los siglos XVII y XVIII, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizarán los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor adhesivo al sistema económico que permita el intercambio ante la incertidumbre de un marco normativo.



Fuente: Ramos (2011).

Figura 3. Estructura del Gobierno Corporativo

### **2.2.6.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

La junta general de accionistas de la empresa familiar es un contexto que permite mezclarse con derecho a voz y voto, tanto a los propietarios como a las personas ajenas a la familia que adquieran acciones en el desarrollo de la empresa. En la asamblea de accionistas se toman las decisiones de la empresa, sin importar que esta sea familiar o no. En las empresas familiares los accionistas suelen ser representados a través de dos órganos de gobierno, entre ellos puede ser la asamblea de accionistas, compuesta por accionistas familiares y no familiares y también compuesto por una asamblea integrada exclusivamente por accionistas familiares (Del Moral, 2009).

### **2.2.6.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Es el encargado de medir los intereses entre los accionistas y la administración de la empresa, debiendo encontrar un equilibrio entre todas las partes que coincidan en la organización. Los miembros del consejo de administración son el nexo crítico entre accionistas y altos directivos, deben establecer y supervisar los incentivos de los directivos, se benefician de una combinación de gente de la empresa y de personas externas independientes que, en su conjunto, representa a quienes tienen conocimiento en el negocio. El consejo de administración debe tener visión de un futuro prometedor exigiendo líderes con personalidad y dedicación a logros sustanciales, deben proporcionar una plataforma para un liderazgo valiente, para poder hacer lo adecuado para el futuro (Miller, 2009). El Consejo de Administración, es el encargado de asesorar a la empresa mediante la revisión de información relevante que facilite la toma de decisiones. El propósito fundamental es velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa (Chiner, 2011).



### **2.2.6.3. ASAMBLEA FAMILIAR**

La asamblea familiar es un órgano que atiende las exigencias y expectativas de la familia cooperando y eliminando imprevistos conflictos que puedan surgir. La asamblea familiar se considera como un órgano que cuida los intereses de la familia en la empresa, los objetivos a lograr, así como los análisis de asuntos intrafamiliares y la manera de participar en la administración de la empresa. Este órgano toma decisiones de diferente manera, estas pueden ser: por unanimidad, mayoría de votos, mayoría de participación accionaria, consenso o voto de calidad del presidente (Gallo, 2007).

Para López (2009) la asamblea familiar es la reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria. La asamblea familiar suele ser convocada por el miembro de la familia que tiene posición de dominio en la empresa y este puede ser el director general o el presidente de la empresa de la familia. La misión de la asamblea familiar, es fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que tendrá de carácter anual y servirá como foro de comunicación entre la familia y la empresa (Hers, 2008).

### **2.2.6.4. EL CONSEJO DE FAMILIA**

Es el responsable de la comunicación con el consejo de administración y el responsable de todo lo que realice la administración en la empresa. Este consejo familiar deberá otorgar las facultades al consejo de administración, a través de la asamblea de accionistas y este a su vez a la administración de la empresa, está formado por familiares que se reúnen con cierta periodicidad para debatir los asuntos de la empresa y de la familia, estableciendo políticas y mecanismos, permitiendo así hacer frente a los problemas y retos que pueda tener la empresa, este consejo se considera como un gobierno representativo integrado por miembros de las distintas líneas familiares (Del Moral, 2009).

El consejo de familia según Ramírez (2011) juega un papel importante en la empresa familiar por tal motivo tiene las siguientes responsabilidades:

- Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa.
- Preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva.
- Canalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

Es fundamental para la continuidad de la empresa, la labor del consejo de familia de comunicación, diálogo, información y formación permanentemente dentro de la familia propietaria para que sus miembros ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable. El consejo de familia debe gestionar bien los procesos de sucesión. Para tratar su complejidad, la objetividad y planificación de los miembros por parte del consejo de familia es necesario ir adaptando generación tras generación, el grado de intervención y dependencia de la familia en el gobierno y en la gestión de la empresa es tarea crítica por parte del consejo de familia (Roibal, 2006).

Todos estos órganos del gobierno corporativo: Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración, deben estar descritos dentro del protocolo familiar.

### **2.2.7. PROTOCOLO FAMILIAR**

El protocolo familiar es un estatus familiar con ciertas reglas, según lo define Amat (2004). La forma para enfrentar los problemas que frecuentemente presenta la empresa familiar y que se derivan de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, por su fundación y conformación de ciertos elementos y órganos de gobierno de la empresa familiar, este elemento es; en primera instancia, el protocolo familiar, como un acuerdo que ha de regular las relaciones entre familia

y empresa, que en cierta forma ayudará a gestionar y llegar al éxito del proceso de sucesión de la misma (Días, 2009). Para Tapies (2011) es un documento normativo que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, con un objetivo principal al asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la convivencia familiar. Según Días (2009) el protocolo familiar es un acuerdo firmado entre familiares socios (actuales y previstamente futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las generaciones siguientes.

El protocolo familiar es un documento con el que básicamente deberían contar todas las empresas familiares. El protocolo aprueba las bases y compromisos para llegar a establecer acuerdos entre los familiares con participación en la empresa. Este escrito sirve para promover la unidad familiar y asegurar la continuidad de la empresa. El protocolo permite ser una guía a los familiares a través del tiempo, este documento puede ser modificado según las condiciones en que se encuentre la familia y la empresa. En esencia el protocolo familiar es un documento que además de contener una normativa por la que se regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia, la empresa, tienen como objetivo preservar la continuidad de la empresa familiar ayudar a su desarrollo sin abandonarla (Navarrete, 2009).

El protocolo familiar es un escrito que compila un complicado proceso de acuerdos entre familiares, trabajen o no en la empresa, vinculadas con las relaciones entre la familia y la empresa, con ciertas proyecciones hacia diferentes generaciones (Lozano, 2011).

Este documento en el que firman todos los familiares miembros, en primer lugar es un proceso en la cual la familia comprende, evalúa y consiente, las políticas o acciones que deberán llevar a cabo los propios miembros de las futuras generaciones, asegurando así el progreso y el crecimiento sostenido de la familia empresaria (Macías, 2011).

El protocolo familiar tiene 7 etapas: La planeación, la consulta, la elaboración, la deliberación, la aprobación, la aplicación y la revisión.

- Planeación: Es prácticamente el planteamiento estratégico de la empresa familiar.
- Consulta: Que involucra a habidos y por haber (familia, directores, gerentes).
- Elaboración: Permite la versión preliminar del protocolo familiar.
- Deliberación: Aprobación preliminar.
- Aprobación: Versión renovada del protocolo familiar
- Aplicación: Aplicar el contenido del protocolo familiar
- Revisión: Repasar las cláusulas establecidas en el documento.

El protocolo familiar es de suma importancia para las empresas ya que es un medio que: a) Ayudar a reducir la posibilidad de aparición de conflictos. b) Tener criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan. c) Aportar en la definición política dentro del curso de la planeación estratégica. d) Orientar los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos. e) Apoyar a mantener o incrementar los efectos y la unión familiar, logrando así un efecto positivo. No existe una guía exacta sobre cómo realizar un protocolo, ya que todas las empresas familiares, tienen diferentes necesidades (Roibal, 2006).

Para Leach (2010) en su libro sobre empresas familiares: “ Las familiares que enfrentan el futuro unidas y que tienen claramente definidos sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos”. Con el protocolo elaborado se manejan mejor las situación difíciles y una disminución en la aparición de estas.

El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorece todo ese proceso que empieza con el interés de algunos de los miembros y finaliza con la elaboración y aprobación por parte de toda la familia, debe tener una revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios.

Y Del Moral (2009) señala que los elementos del protocolo familiar son los siguientes:

- Exposición de motivos por los cuales fue creado.
- Mensaje de los familiares que lo elaboraron
- Valores rectores que permiten explicar el comportamiento a seguir de los familiares.
- Relación actual de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, asamblea familiar, consejo de la administración, consejo de familia y dirección general).
- Carta compromiso de los familiares que lo crearon
- Mecanismo para modificar el documento
- Definición, composición y funcionamiento de la asamblea de accionistas
- Definición, composición y funcionamiento de un consejo de administración
- Definición, composición y funcionamiento de un consejo familiar
- Determinación y vivencia de la misión, visión y valores de la empresa
- Definición de acuerdo para agrupar el derecho de voto
- Definición de derecho de compraventa de acciones

#### **2.2.8. LA SUCESIÓN**

Según Zúñiga (2009) sostiene que hay dos desafíos a los que debe enfrentar la empresa familiar para poder ser competitivas a nivel no solo nacional sino de manera internacional, además de poder sobrevivir; uno de ellos es el proceso de sucesión y el otro es la profesionalización en cuanto a personas y métodos de gestión empresarial. Para Lozano (2011) la sucesión tiene dos etapas que están relacionadas con dos eventos importantes en el proceso de sucesión; la entrada del sucesor a la empresa como un empleado de tiempo completo y al momento de transferir el liderazgo al sucesor.

El plan de sucesión constituye una herramienta importante para la perdurabilidad de la empresa, y a su vez para que no afecte a las futuras generaciones. La

sucesión proyecta al fundador alternativas como puede ser: en primer lugar escoger a un sucesor, emitir acciones al público, vender la empresa, fusionar la empresa y disolver la empresa (Suárez, 2010). En el mundo solo el 32% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación. Poza (2010) encuentra que solo el 25% al 30% de las empresas familiares logran pasar a la siguiente generación, y entre el 9% y un 15% de la segunda a la tercera generación y tan solo el 6% pasa a la cuarta generación.

Para Echaiz (2010) el crecimiento y el desarrollo de las grandes empresas familiares, es definida debido a la limitada accesibilidad de recursos humanos, ya que no todas las empresas familiares tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva. Sin embargo la posibilidad de que los miembros de las familias ocupen los grandes puestos es muy alta la posibilidad, ya que muchas veces poseen altos niveles de educación, en muchas ocasiones, miembros de las familias conservan posiciones ejecutivas y distribuyen las direcciones a administradores asalariados, quienes ejecutan las decisiones tomadas por los primeros, esto se da prácticamente en las subsidiarias.

Además Rodríguez (2010) expresa que la sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una empresa, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfiere el manto y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores. En las empresas familiares la sucesión es un proceso que tiene que ser planteado y administrado de forma meditada, es un aspecto primordial ya que en algún momento tendrá lugar y debe preverse a tiempo. La sucesión inicia con el desarrollo de estrategias con un sentido que favorezca a la empresa y a la familia, estableciendo en primer lugar objetivos, posterior se diagnosticara el estatus de la sucesión en la empresa familiar.

Para poder planear la sucesión en las empresas familiares se involucra el hecho de tomar decisiones y hacer que lleven a cabo, este tipo de decisiones afecta al gobierno y a la gestión de la empresa, a la propiedad y al mismo tiempo a la

familia (Negreira, 2007). Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasa a la siguiente generación. Para que la sucesión sea exitosa se analizan 3 esferas distintas: familia, negocio y propiedad, estas están mezcladas, pero tarde o temprano serán problemas independientes que de tal manera evolucionarán, cada cual a su manera, implicando decisiones por separado. En la familia, la sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones, las cuales la familia utiliza dos herramientas fundamentales; la planeación estratégica y el protocolo familiar. En la primera herramienta consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por el consejo de familia, evocándose a los problemas familiares y sirva como vocera de la familia hacia la empresa. El negocio se maneja y evoluciona libremente de la familia, pasando de un ramo de actividad a la empresa relacionada con los proveedores o distribuidores.

También Del Moral (2009) afirma que en la planeación de la sucesión, los temas fiscales y financieros tienen gran relevancia en la etapa final de la sucesión, una forma de enfrentar estas situaciones es conocer las alternativas financieras disponibles para que éstas tengan impacto fiscal y financiero bajo, siendo la planeación fiscal un punto fundamental para determinar la transmisión de acciones de la propiedad de la empresa.

### **2.2.9. DIAGNÓSTICO**

Es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Rodríguez, 2012).

Permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a

acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio (Romero, 2012).

Por otra parte, Amant (2012) aporta que el diagnóstico es una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre. Para que el diagnóstico sea completo es preciso analizar como mínimo las siguientes áreas:

1. Organización
2. Económico-financiero
3. Marketing y comercial
4. Industria y tecnología
5. Factor humano

#### **2.2.10. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Permite realizar un análisis sistemático de los problemas que pueden surgir en la realidad, es decir las necesidades que pueden existir en diferentes sectores, con la finalidad de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, y explicar sus causas y efectos a través de los enfoques de investigación conocidos (Ramírez, 2012).

#### **2.2.11. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para Ramírez (2012) la investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos, siendo este algo específico, determina dicho método de investigación bibliográfica como el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.



### **2.2.12. MÉTODO CUALITATIVO**

Según señala Abreu (2014) el método cualitativo es la principal característica encargada de buscar, interpretar y valorar los acontecimientos y/o acciones.

### **2.2.13. MÉTODO CUANTITATIVO**

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### **2.2.14. MÉTODO DESCRIPTIVO**

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos (Abreu, 2014).

### **2.2.15. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación (Lopera, 2012).

### **2.2.16. MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas

con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014).

#### **2.2.17. ENCUESTA**

Para Ruíz (2013) la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

#### **2.2.18. OBSERVACIÓN**

La observación según Abreu (2014) es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

#### **2.2.19. GUÍA DE OBSERVACIÓN**

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno (Abreu, 2014).

#### **2.2.20. CUESTIONARIO**

Según Abreu (2014) afirman que un cuestionario es el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con

metodologías de encuestas; se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas.

### **2.2.21. POBLACIÓN**

Según Hernández (2013) afirma que se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

### **2.2.22. MUESTRA**

Según menciona Hernández (2013) la muestra es cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Es decir, es una parte del todo, del universo o población y que sirve para representarlo; el tipo de muestra puede ser probabilística y no probabilística.

### **2.2.23. VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Según Crespo (2007) se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre el efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone, y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla.

Para la validación del instrumento actualmente es utilizada la técnica del Juicio de experto la cual es una práctica generalizada que requiere interpretar y aplicar resultados de manera acertada, eficiente y con toda la rigurosidad metodológica y estadística, para permitir que la evaluación basada en la información obtenida de

la prueba pueda ser utilizada con los propósitos para la cual fue diseñada (Escobar y Cuervo, 2008).

Si bien no existe un consenso que defina las características de un experto, para Corral (2009), es fundamental que este conozca sobre el área a investigar, ya sea al nivel académico y/o profesional y que, a su vez, conozca de áreas complementarias, sin embargo, otros autores son más enfáticos al momento de definir quién es experto y consideran como requisito, por ejemplo, que cuente con al menos 5 años de experiencia en el área, lo que obliga a que la muestra sea intencionada.

El juicio de expertos consiste básicamente en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto (Cabero y Llorente, 2013). Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información (Escobar y Cuervo, 2008).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan datos relevantes relacionados a la investigación, donde se detalla ubicación, duración, métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron en la ejecución del mismo.

### 3.1. UBICACIÓN

El diagnóstico de la Empresas Familiares Agroproductivas se lo realizó en los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

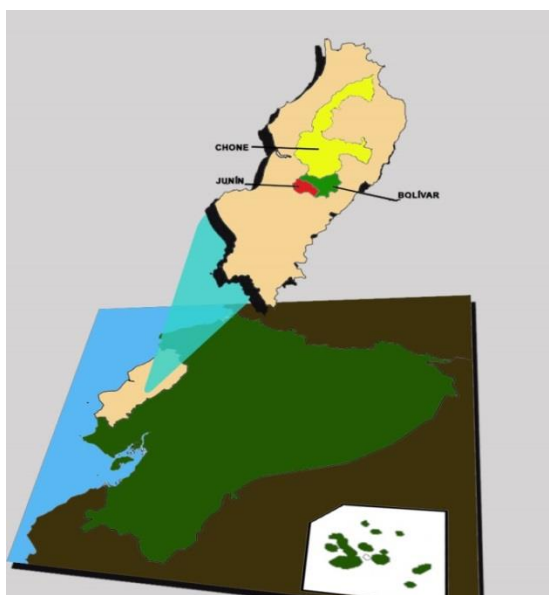


Figura 4. Ubicación del diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. DURACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se llevó a cabo durante 5 meses a partir de la aprobación del proyecto de titulación.

### **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

Las variables que se consideraron para la investigación son las siguientes:

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

El protocolo familiar.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, se utilizó la investigación bibliográfica y de campo.

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

El marco teórico y conceptual presentado en el capítulo II del presente documento, alimentado de artículos científicos, libros, bases de datos, folletos, entre otros (detallados en la bibliografía), sirvió como sustento y guía para el desarrollo de la investigación.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se realizaron visitas a las empresas familiares Agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, con la finalidad de obtener información que aporte a la investigación y sustente la idea a defender planteada

para realizar el diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas en los mencionados cantones.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por el registro de empresas de la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), la cual corresponde a un total de 1450 empresas distribuidas en 186 empresas en Bolívar, 1033 empresas en Chone y 231 empresas en Junín.

#### 3.5.2. MUESTRA

La muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional.

Sus estratos estuvieron constituidos por las empresas agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, tomando en cuenta como criterio de selección que estén registradas en el Servicio de Rentas Internas, con la actividad económica afín al sector agropecuario, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 1. *Muestreo aleatorio estratificado con aprobación proporcional*

#### MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO CON AFIJACIÓN PROPORCIONAL

Tamaño de la población objetivo	1.450
Tamaño de la muestra que se desea obtener	90
Número de estratos a considerar	3

Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Bolívar	186	12,8%	12
2	Chone	1.033	71,2%	64
3	Junín	231	15,9%	14
		<b>1.450</b>	<b>100,0%</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la muestra se utilizó un margen de error máximo admitido del 10%, con un nivel de confianza del 90%.

### **3.6. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron para la recolección de datos y que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados son:

#### **3.6.1. CUALITATIVO**

Por medio del método cualitativo se revisó la información recolectada, para luego analizar los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas a emplearse.

#### **3.6.2. CUANTITATIVO**

Por medio del método cuantitativo se elaboraron tablas y gráficos que ilustran adecuadamente los resultados de la investigación, en los que se establecieron las causales que reflejan la explicación del fenómeno que se observó.

#### **3.6.3. DESCRIPTIVO**

Con la utilización de este método se describieron las características y la situación actual de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, lo que permitió establecer las relaciones entre las variables, a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos escogidas para la investigación.

#### **3.6.4. ANALÍTICO**

Este método sirvió para analizar de manera objetiva y ordenada la información referente al diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas lo que



permitió entender los hechos en su totalidad, analizando los elementos que lo conforman a fin de dar una explicación al mismo.

### **3.6.5. DEDUCTIVO**

Con la utilización de este método se pudieron plantear las posibles soluciones al problema en estudio, analizando las causas que se generan dentro del problema, yendo de lo general a lo específico, lo que permitió analizar de manera detallada la información recopilada de las empresas familiares agroproductivas de los cantones estudiados.

## **3.7. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como complemento de los métodos de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

### **3.7.1. OBSERVACIÓN**

Por medio de esta técnica se pudo constatar el entorno real de las empresas familiares agroproductivas, puesto que es una herramienta que permitió percibir las actividades y relaciones de la población a estudiar.

### **3.7.2. ENCUESTA**

Con esta técnica se logró levantar información relevante, para obtener datos confiables del sujeto estudiado, por medio de un cuestionario de acuerdo a la operacionalización de las variables, para luego ser aplicado a los representantes de las empresas seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a la muestra obtenida, lo que permitió al investigador realizar el análisis de los datos obtenidos.

A partir del cuadro de la operacionalización de las variables, se diseñó un cuestionario con 38 preguntas que son la base del instrumento a validar por los expertos. (Ver anexo 3)

Es importante destacar que para la validación de este instrumento se solicitó a cinco expertos su opinión respecto a los ítems que conforman el cuestionario, con el fin de realizar el diagnóstico propuesto en la presente investigación; es así que luego de realizar las correcciones y modificaciones sugeridas se estableció un cuestionario con 29 preguntas para aplicar la encuesta a los representantes de las empresas estudiadas. (Ver anexo 7)

### **3.8. HERRAMIENTAS**

Para la tabulación, se ingresaron los datos en cuadros de excel, los que luego fueron migrados al programa Statistical Package For The Social Science (SPSS), el mismo que es muy utilizado en la actualidad por los beneficios que brinda en el análisis y resultados de datos (ver anexo 12); también se elaboró un cuestionario con 29 preguntas dividido en seis aspectos de acuerdo a la operacionalización de las variables para la aplicación de la encuesta (Ver anexo 2); con la finalidad de hacer un diagnóstico más profundo de la información recabada, se realizó un estudio Cluster de conglomerados.

#### **3.8.1. GUÍA DE OBSERVACIÓN**

La guía de observación permitió establecer los pasos a seguir y establecer un orden de actividades, con el fin de recolectar los datos iniciales del objeto de estudio. (Ver anexo 1)

### 3.8.2. CUESTIONARIO

El empleo de esta herramienta contribuyó a la formulación de las preguntas, para la realización de la encuesta, en ella constaron preguntas cerradas, para que las personas encuestadas tengan la opción a elegir entre las diferentes alternativas según su criterio.

Como parte del proceso, el cuestionario se sometió a la revisión de 5 expertos en el área a investigar, con el fin de garantizar la información a obtener, además se realizó la prueba de confiabilidad mediante una prueba piloto con 10 representantes de las empresas objeto de estudio, para así validar la consistencia de sus respuestas, la cual se llevó a cabo en dos tiempos (toma de encuestas con un intervalo de diez días a los mismos encuestados), en donde los resultados fueron los mismos.

Para esta investigación la selección del grupo de expertos estuvo a cargo de las autoras, para lo cual el primer paso fue establecer como criterio fundamental de selección, la competencia de los candidatos en el área del conocimiento en que se inserta la investigación, la formación académica de cada experto fue considerada como criterio de importancia para su incorporación al grupo evaluador, se seleccionaron ocho hojas de vida de profesionales de la ESPAM MFL y un profesional externo, todos dedicados a la docencia universitaria, y se formuló una valoración para comprobar si su perfil era óptimo para realizar la validación,, tomando en cuenta cuatro aspectos: grado académico, título afín al área de estudios, impartición de materias afines al área de estudio y haber sido tutores de tesis de posgrado; se asignó una valoración a cada aspecto con un máximo de 40 en la sumatoria y como condición se especificó que para seleccionar a los expertos debían sumar mínimo 35 (Ver anexo 8); como segundo paso, se les entregó vía correo electrónico un cuestionario el cual debían responder, sin establecer contacto entre ellos, quedando cinco expertos seleccionados en base a su perfil profesional y experiencia en el área de estudio.

El 100 % de los expertos seleccionados procedían de una institución académica de alto nivel y prestigio, relacionados directamente con la temática de investigación, 3 de ellos con grado académico de doctorado y 2 con grado académico de maestría, así como también con categoría de docente de universidades. (Ver anexo 9).

### **3.8.3. DISEÑO DEL FORMATO PARA VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

El formato para la validación de la encuesta se estructuró con cinco criterios a evaluar: claridad en la redacción, coherencia interna, inducción a la respuesta, lenguaje adecuado y si mide adecuadamente lo que pretende; además se hizo llegar a cada experto una carta de solicitud para la validación correspondiente (Ver anexo 5); los objetivos de la investigación, operacionalización de las variables y el cuestionario propuesto por las investigadoras; el formato para la validación constó de 38 preguntas y para expresar sus juicios los expertos debían llenar el casillero con las opciones de SI o NO de acuerdo al cumplimiento de cada condición; adicionalmente se contó con espacios para que cada experto escribiera abiertamente las modificaciones que considerara necesarias y las observaciones pertinentes. (Ver anexo 4).

Una vez recibidas las revisiones, se pudo constatar que los expertos consideraron que el cuestionario era aplicable con correcciones (ver anexo 6); todas las sugerencias de los expertos se procesaron, se analizaron y se consideraron para la construcción de la versión final del instrumento que quedó constituido por 29 preguntas. (Ver anexo 7).

## **3.9. PROCEDIMIENTO**

**FASE I: Caracterización de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.**

**Actividad 1.1:** Identificación de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín registradas en el Servicio de Rentas Internas SRI.

**Actividad 1.2:** Elaboración del cuestionario

**Actividad 1.3:** Validación del cuestionario

**Actividad 1.4:** Visita a las empresas familiares agroproductivas identificadas en los cantones Bolívar, Chone y Junín para realizar la prueba de confiabilidad del cuestionario y luego aplicar la encuesta a los representantes de las empresas seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a la muestra obtenida.

**Actividad 1.5:** Tabulación y análisis de los datos obtenidos.

**FASE II: Analizar el protocolo en las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.**

**Actividad 2.1:** Análisis de la información obtenida referente al protocolo familiar a través de la tabulación de los datos recabados en la aplicación de la encuesta.

**Actividad 2.2:** Identificación de los diferentes tipos de protocolo familiar existentes en las empresas objeto de estudio.

**FASE III: Propuesta de un modelo de protocolo para las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.**

**Actividad 3.1:** Elaboración de la propuesta de modelo de protocolo familiar.

**Actividad 3.2:** Presentación del modelo de protocolo familiar a las empresas estudiadas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

Una vez realizadas cada una de las fases y sus actividades, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### DESARROLLO DE LA FASE 1

Caracterizar las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

**Actividad 1:** Identificar las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín registradas en el Servicio de Rentas Internas.

Para la identificación de las empresas agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín; se procedió a revisar el registro de empresas de la base de datos del SRI, la cual corresponde a un total de 1450 empresas distribuidas en 186 empresas en el cantón Bolívar, 1033 empresas en el cantón Chone y 231 empresas en el cantón Junín.

La muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, sus estratos están constituidos por las empresas agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, tomando en cuenta como criterio de selección que estén registradas en el Servicio de Rentas Internas, con la actividad económica afín al sector agroproductivo.

Como resultado se pudo establecer que las características comunes entre las empresas objeto de estudio son los sectores en las que ellas realizan sus actividades como son la agricultura y ganadería, además la mayoría carecen de Registro en la Superintendencia de Compañías, lo que permite observar que aún las empresas familiares no se registran o no se las clasifica dentro de un organismo de control y regulación; así mismo el 94,4% carecen del protocolo

familiar y de reglamentos o estatutos que las rijan y les permita contar con un adecuado plan de sucesión, aun cuando el 77.8% desean que las empresa siga a futuro bajo el patrimonio familiar.

**Actividades 2 y 3:** Elaborar y validar el cuestionario para la encuesta

Luego de la elaboración del cuestionario para la aplicación de la encuesta, como parte del proceso éste se sometió a la revisión de 5 expertos en el área investigada, con el fin de garantizar la información obtenida, se recibieron las sugerencias de los revisores y se adaptaron al cuestionario con la finalidad de que fuera lo más idóneo posible para los objetivos propuestos, quedando como resultado 29 preguntas; además se realizó la prueba de confiabilidad mediante una prueba piloto con los encuestados y se validó la consistencia de las respuestas, la misma que se llevó en 2 tiempos, la primera se la realizó 10 días previos a la aplicación de la encuesta a 10 representantes de las empresas estudiadas, manteniéndose los resultados. (Ver anexo 3 y 7)

**Actividad 4 y 5:** Visitar las empresas familiares agroproductivas identificadas en los cantones Bolívar, Chone y Junín y aplicar la encuesta a los representantes de las empresas seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a la muestra obtenida. Y luego tabular los datos obtenidos.

Una vez visitadas las 90 empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, donde se aplicó la encuesta, se procedió a la tabulación de los mismos.

**DESARROLLO DE LA FASE 2**

Analizar el protocolo en las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

**Actividades 1 y 2:** Analizar la información obtenida a través de la tabulación de los datos recabados en la aplicación de la encuesta e identificar las empresas que poseen un protocolo familiar establecido.

Una vez aplicada la encuesta a las 90 empresas objeto de estudio, se pudo constatar que solo 5 de ellas cuentan con un protocolo familiar escrito, lo que representa el 5,6%, mientras que 85 empresas (92.2%) no se manejan con normas, reglamentos o estatutos debidamente establecidos y que no cuentan con un protocolo familiar que plantee los lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades diarias y a futuro de las mismas.

#### **4.1.1. RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

En el cuadro 2 se puede observar que se realizó la caracterización de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí; se aplicó en Bolívar el 13,3% que equivale a 12 empresas, el 71,1% que representa a 64 empresas del cantón Chone y, por último, un 15,6% que equivale a 14 empresas del cantón Junín.

Cuadro 2. *Ubicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
BOLIVAR	12	13,3	13,3
CHONE	64	71,1	71,1
JUNIN	14	15,6	15,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Servicio de Rentas Internas



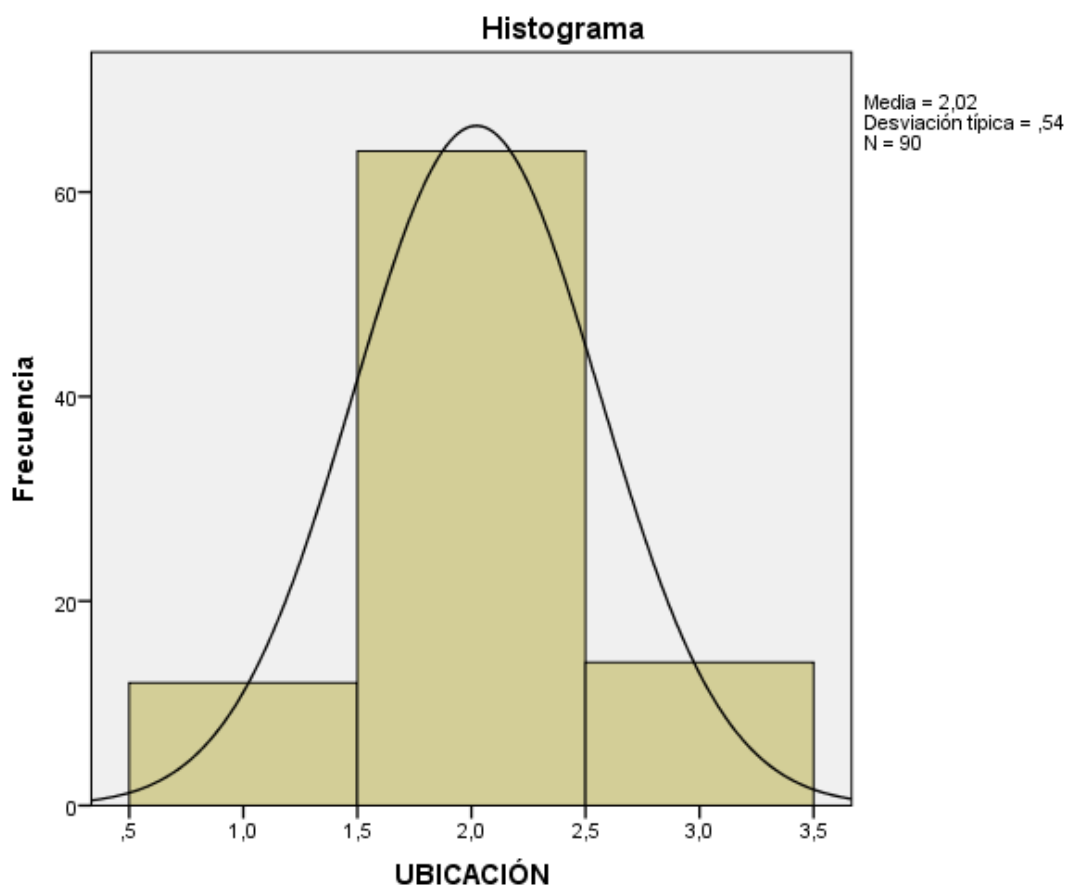


Gráfico 1. Ubicación

Como se puede observar en el histograma respecto al año de fundación de las 90 empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, que la fecha más antigua de fundación es 1976 y la más actual de fundación es 2018 y, que en el año 2000 existe el mayor número de empresas fundadas.

Cuadro 3. Año de fundación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
1976 – 1981	3	3,3	3,3
1982 – 1987	3	3,3	3,3
1988 – 1993	6	6,6	6,6
1994 - 1999	18	20,0	20,0

2000 – 2005	39	43,4	43,4
2006 – 2011	16	17,7	17,7
2012 – 2017	4	4,4	4,4
2018 – 2023	1	1,1	1,1
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

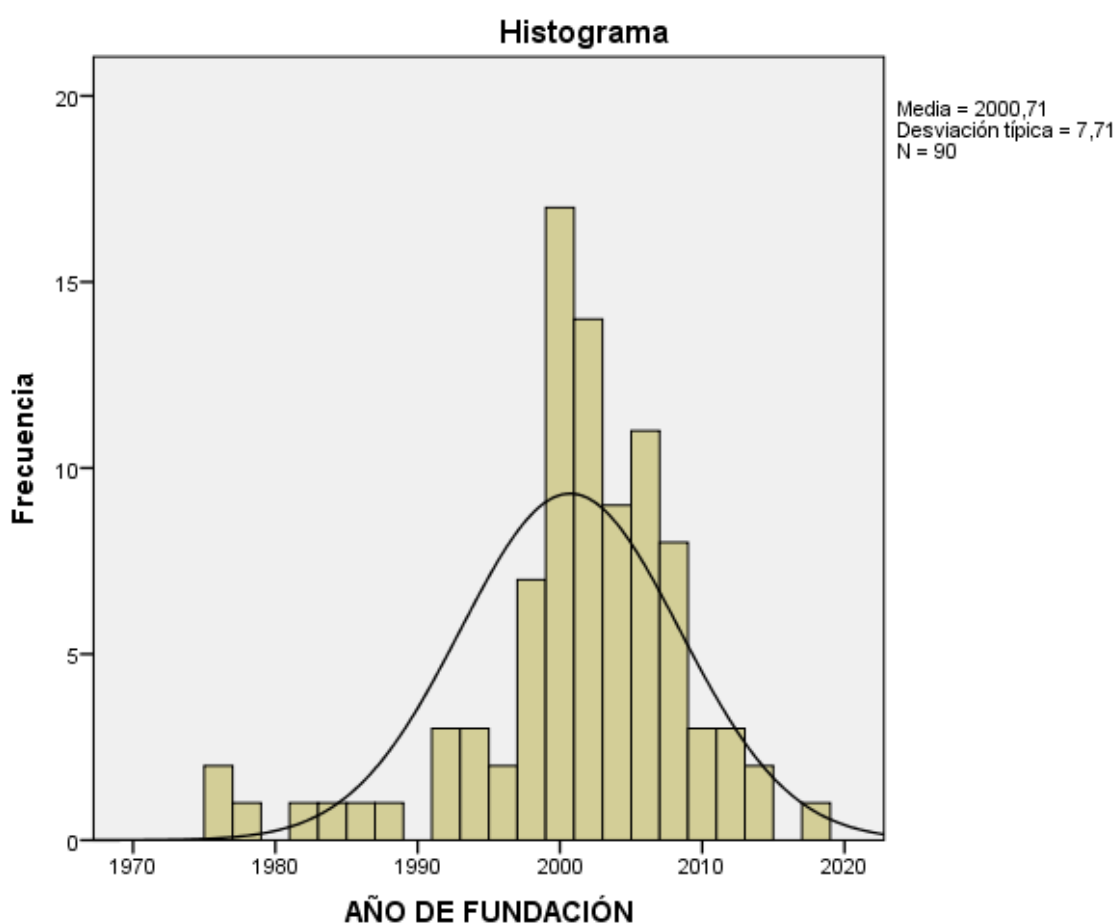


Gráfico 2. Año promedio de fundación de las empresas

Se puede observar que en las 90 empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, referente a los sectores de actividad, prima la ganadería con el 38,5%, seguido por la agricultura con el 20,2%, continuando la agroindustria con el 11,5%, también la avicultura con el 9,6% y por último la pesca con el 6,7%.

Cuadro 4. Sectores de actividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
AGRICULTURA	21	20,2	20,2
GANADERIA	40	38,5	38,5
AGROINDUSTRIA	12	11,5	11,5
PESCA	7	6,7	6,7
AVÍCOLA	10	9,6	9,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

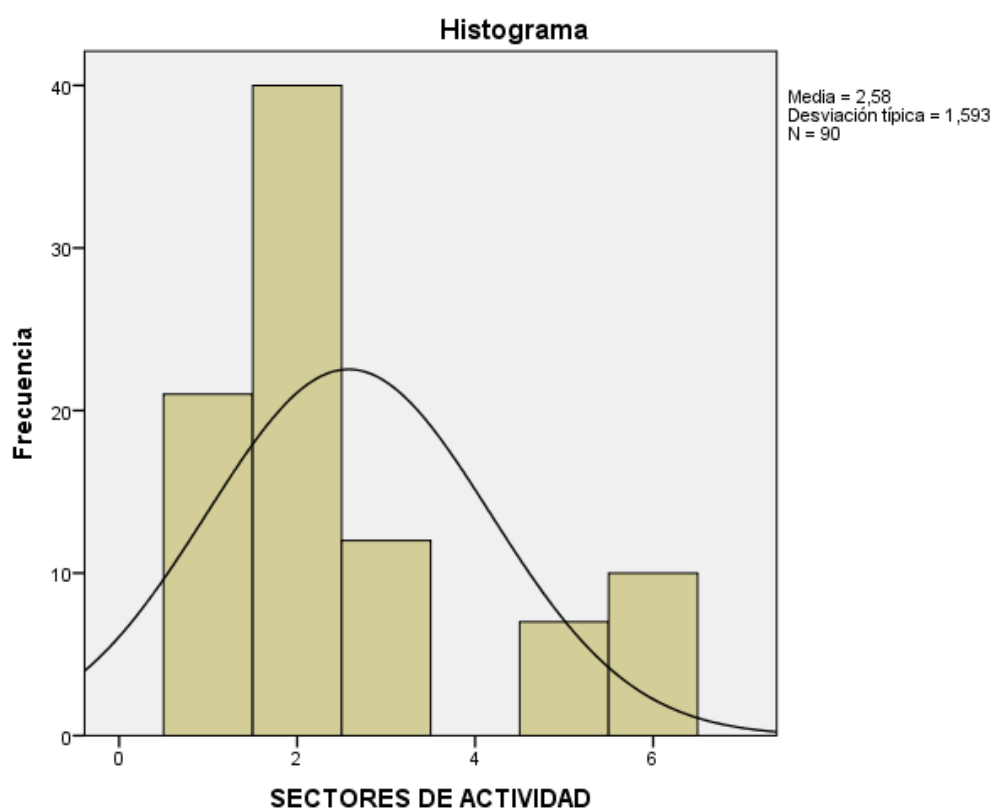


Gráfico 3. Sectores de actividad

De las 90 empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí, se puede observar que solo el 7,8% están reguladas por la Superintendencia de Compañías, es decir que están creadas como personas jurídicas y que el 92,2% no están reguladas por la Superintendencia de Compañías, es decir que están creadas como personas naturales.

Cuadro 5. Registro en la Superintendencia de Compañías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	7	7,8	7,8
NO	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

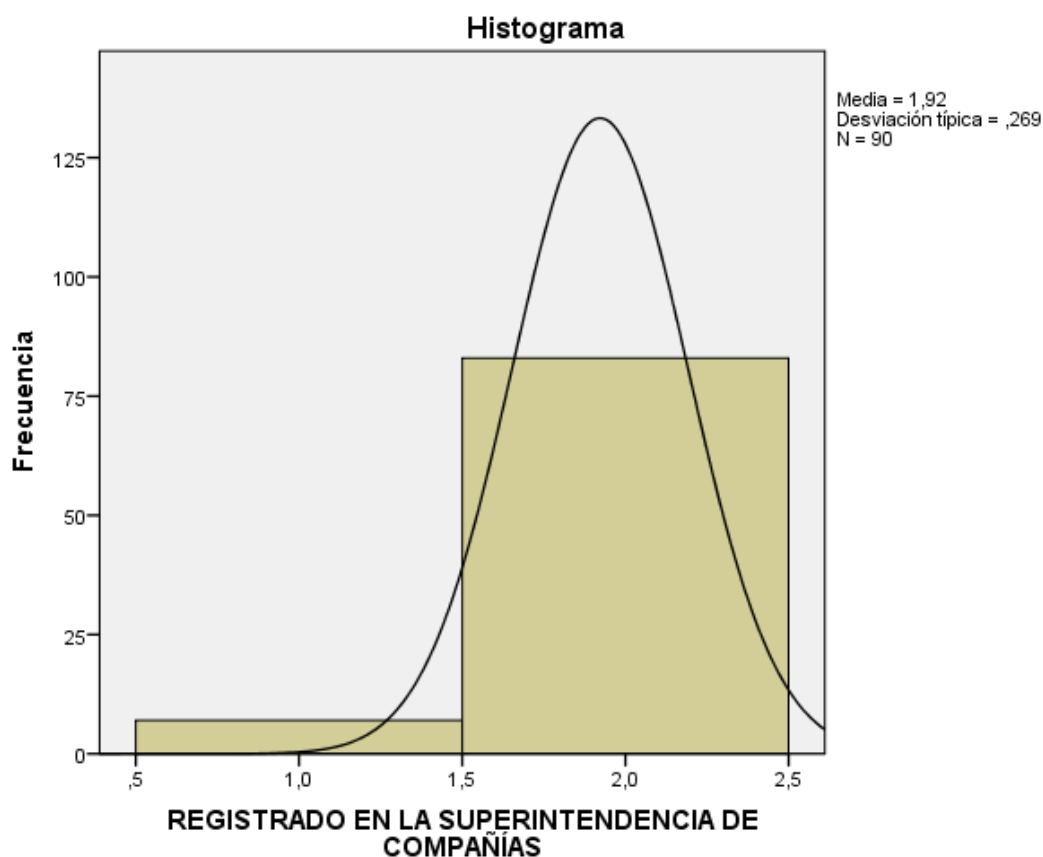


Gráfico 4. Registro en la Superintendencia de Compañías

Se puede analizar que en las 90 empresas familiares agroproductivas que fueron objeto de estudio, el 27,8% mencionó que cuentan con 4 trabajadores, por su parte el 25,6% de encuestados expresaron que emplean a 3 trabajadores, el 22,2% mencionó que dan trabajo a 5 empleados, el 1,1% tienen contratado a 2 trabajadores y el restante 23,3% emplean entre 6 y 230 trabajadores.

Cuadro 6. *Número de trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
2	1	1,1	1,1
3	23	25,6	25,6
4	25	27,8	27,8
5	20	22,2	22,2
6	3	3,3	3,3
7	5	5,6	5,6
8	2	2,2	2,2
9	2	2,2	2,2
12	2	2,2	2,2
13	1	1,1	1,1
16	1	1,1	1,1
17	1	1,1	1,1
19	3	3,3	3,3
230	1	1,1	1,1
Total	90		100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

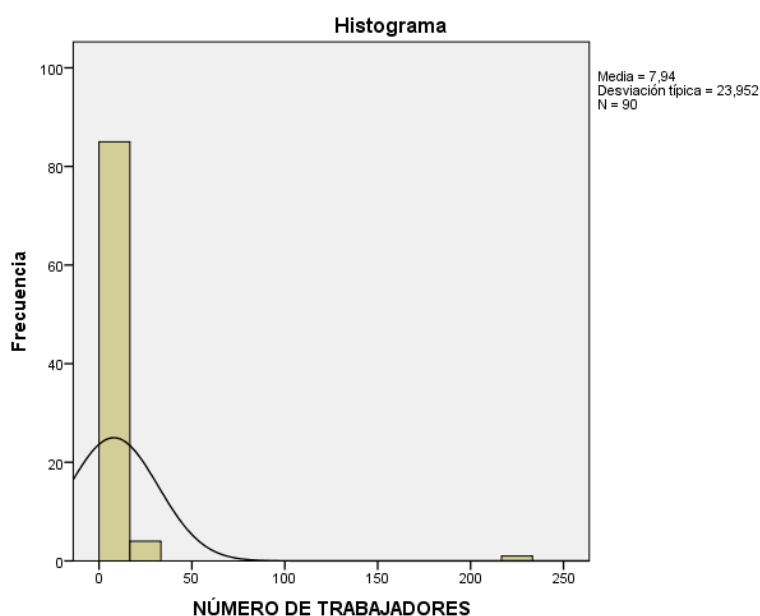


Gráfico 5. *Número de trabajadores*

El 66,7% de las empresas familiares agroproductivas estudiadas venden sus productos a nivel regional, el 21,10% lo vende a nivel local y el 12,2% a nivel nacional.

Cuadro 7. Mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
LOCAL	19	21,1	21,1
REGIONAL	60	66,7	66,7
NACIONAL	11	12,2	12,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductiva

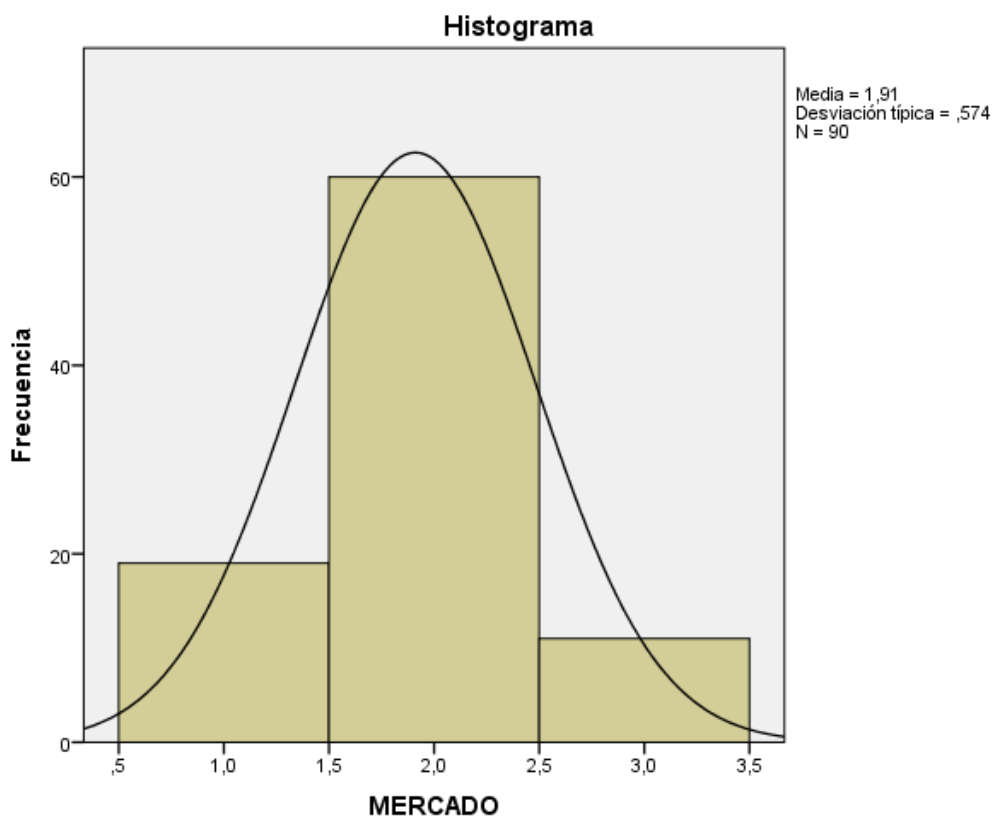


Gráfico 6. Mercado

En relación al Gerente General de las 90 empresas objeto de estudio, el 54,40% son gerenciadas por el máximo accionista de la empresa y 45,60% es un familiar accionista no mayoritario.

Cuadro 8. Gerente General de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
EL MÁXIMO ACCIONISTA DE LA EMPRESA	49	54,4	54,4
UN FAMILIAR ACCIONISTA NO MAYORITARIO	41	45,6	45,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

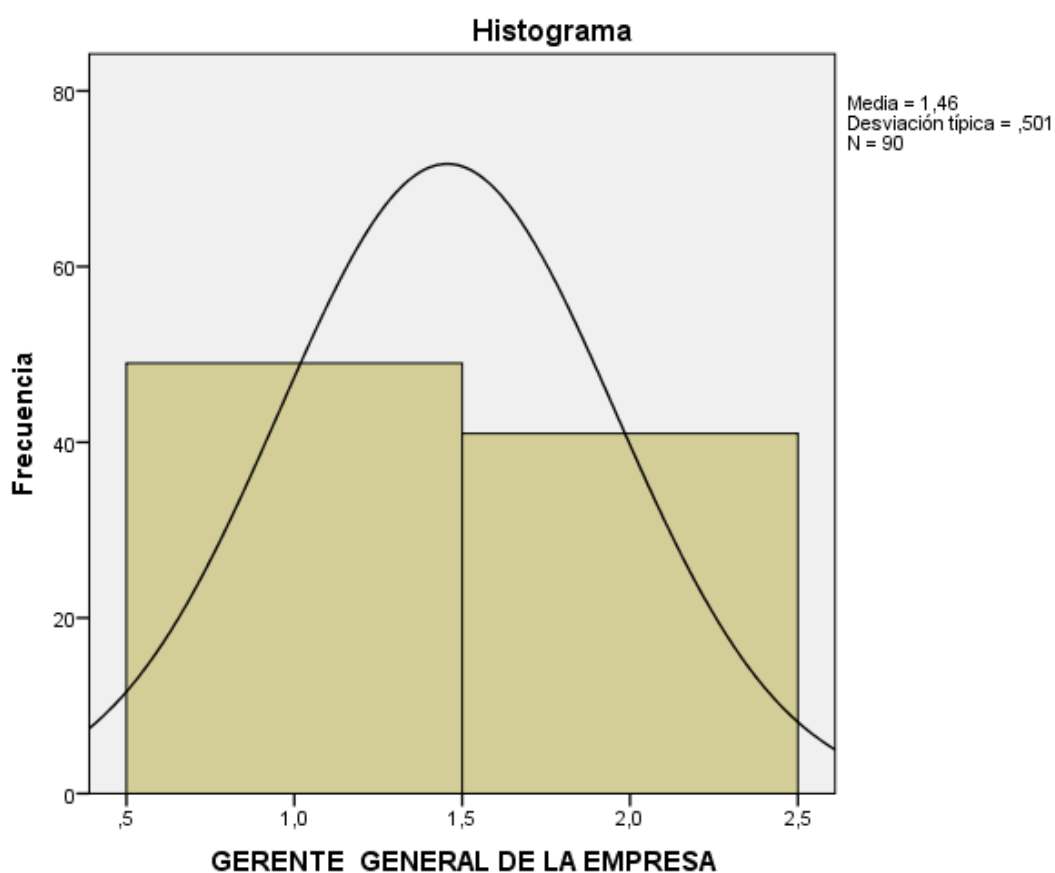


Gráfico 7. Gerente General de la Empresa

Se pudo examinar que de las 90 empresa familiares agroproductivas objeto de estudio, el 92,2% no posee algún reglamento o estatuto establecido en la empresa y que el 7,8% si tiene reglamentos o estatutos que los rigen.

Cuadro 9. Reglamentos o Estatutos en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje válido
SI	7	7,8
NO	83	92,2
Total	90	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

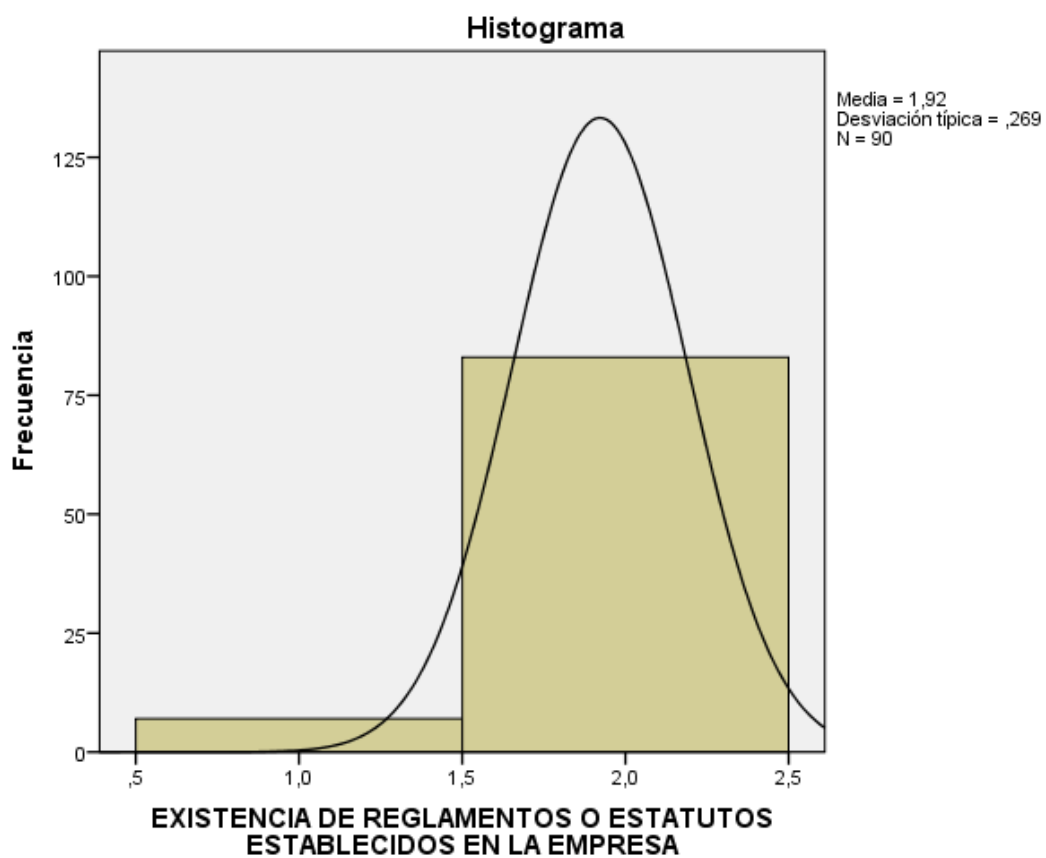


Gráfico 8. Reglamentos o estatutos en la empresa

Según el cuadro 10 sólo un 7.8% correspondientes a 7 empresas objeto de estudio poseen algún estatuto o reglamento de manera escrita.



Cuadro 10. *Reglamento o estatutos escritos o verbales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
ESCRITA	7	7,8	7,8
NO APLICA	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

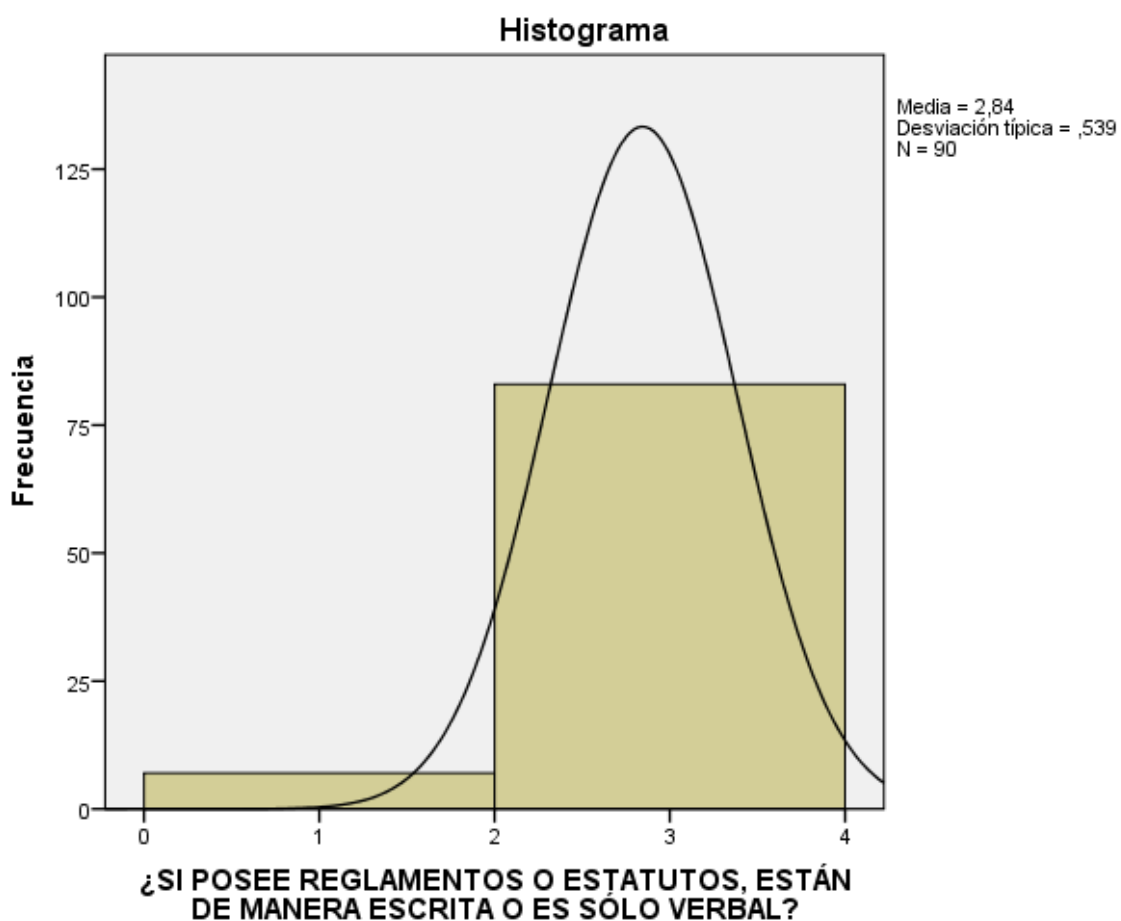


Gráfico 9. Reglamento o estatutos escritos o verbales

Los 86 encuestados que corresponden al 95,6% indicaron que no tienen estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa y el 4,4% correspondientes a 4 encuestados dijeron que si poseen algún tipo de estatuto o reglamento establecido para la incorporación de familiares a la empresa.

Cuadro 11. *Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	86	95,6	95,6
ALGUNAS NO ESPECÍFICAS	4	4,4	4,4
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares Agroproductivas.

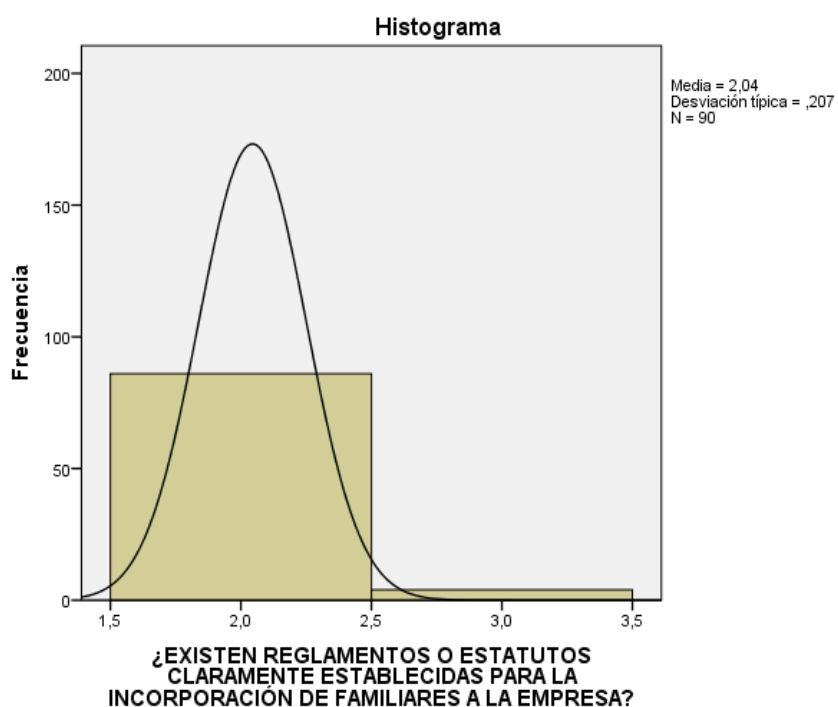


Gráfico 10. Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa

Se puede analizar que de las 90 empresas objeto de estudio un 7,8% si cuentan con Junta Directiva en sus empresas y que el 92,2% de las empresas no cuenta con Junta Directiva.

Cuadro 122. Junta Directiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	7	7,8	7,8
NO	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

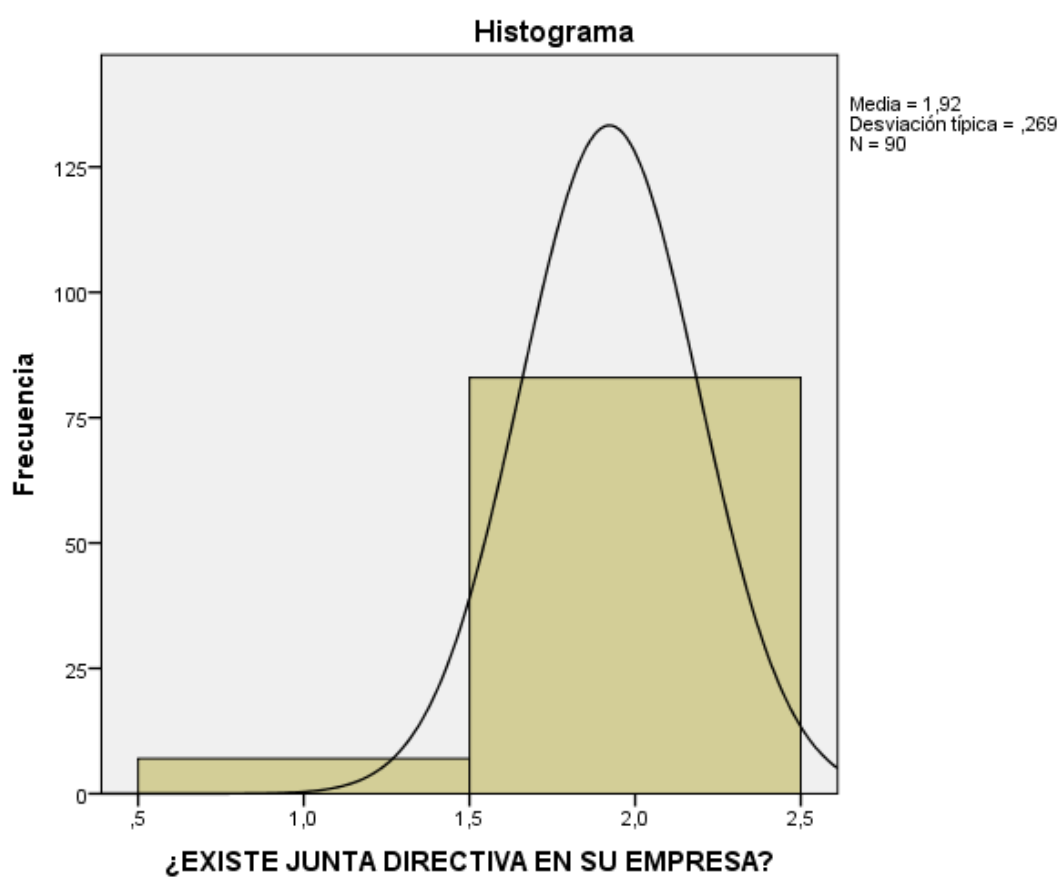


Gráfico 11. Estatutos o reglamentos para la incorporación de familiares a la empresa

Se puede analizar que de las 90 empresas encuestadas un 7,8% si cuentan con un Consejo de Familia en sus empresas y que el 92,2% de las empresas no cuenta con un Consejo de Familia.

Cuadro 13. Consejo de Familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	7	7,8	7,8
NO	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

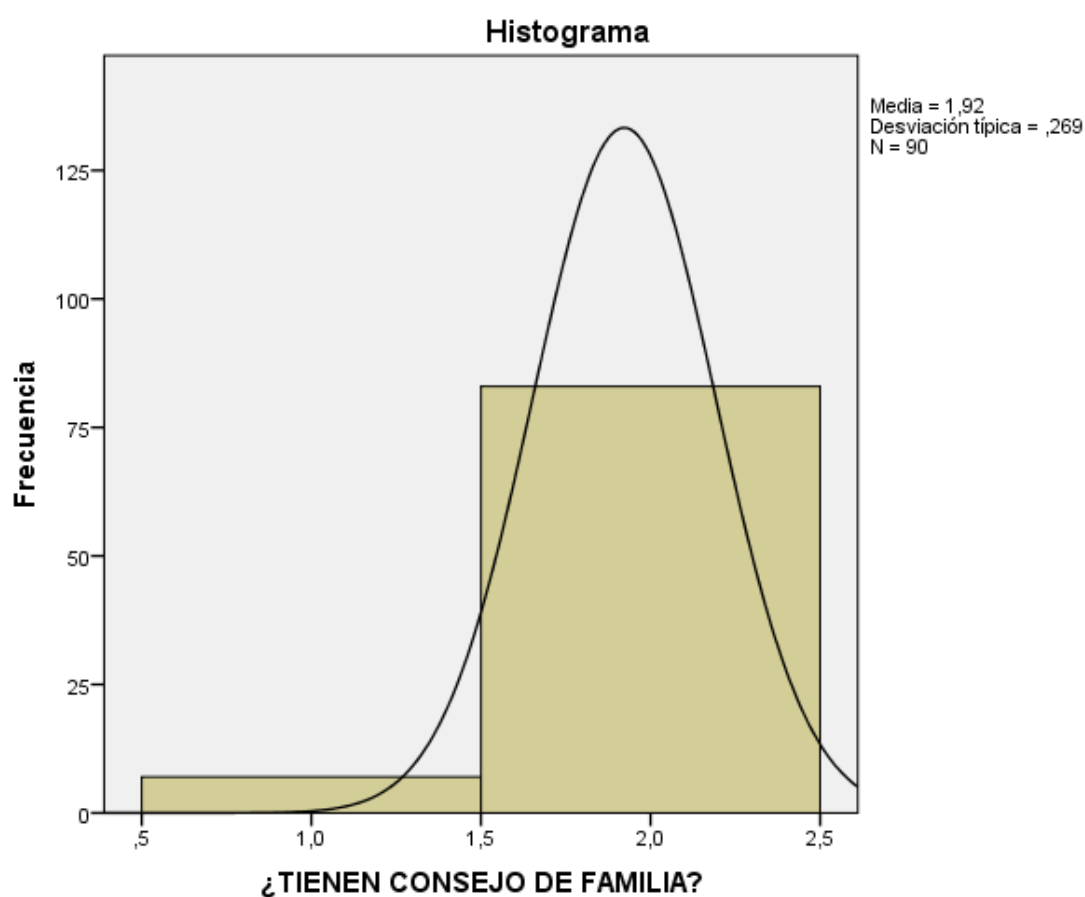


Gráfico 12. Consejo de Familia

Se puede analizar según el cuadro 14 que de las 90 empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín el 92,20% que corresponden a 83 empresas, su propiedad pertenece en un 100% a la familia.

Cuadro 14. *Propiedad de la familia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
60%	2	2,2	2,2
75%	1	1,1	1,1
80%	4	4,4	4,4
100%	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

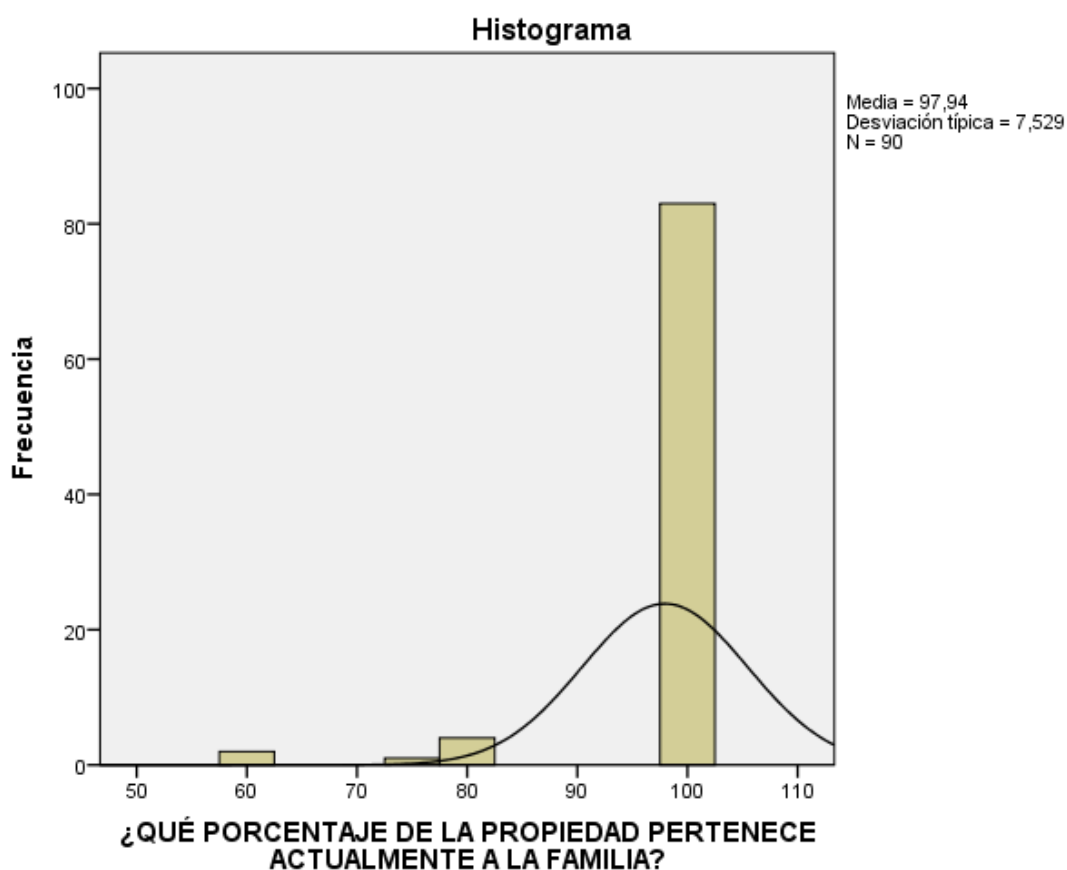


Gráfico 13. Propiedad de la familia

Como se refleja en el histograma con referencia a la pregunta de cuántos propietarios, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa, fue posible evidenciar que de las 90 empresas familiares agroproductivas objeto de estudio: el 14,4% todos sus propietarios trabajan en las empresas y que el 85,6% de las empresas tienen algunos propietarios trabajando en ellas.

Cuadro 15. *Propietarios trabajando en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
TODOS	15	14,4	14,4
ALGUNOS	89	85,6	85,6
Total	104	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

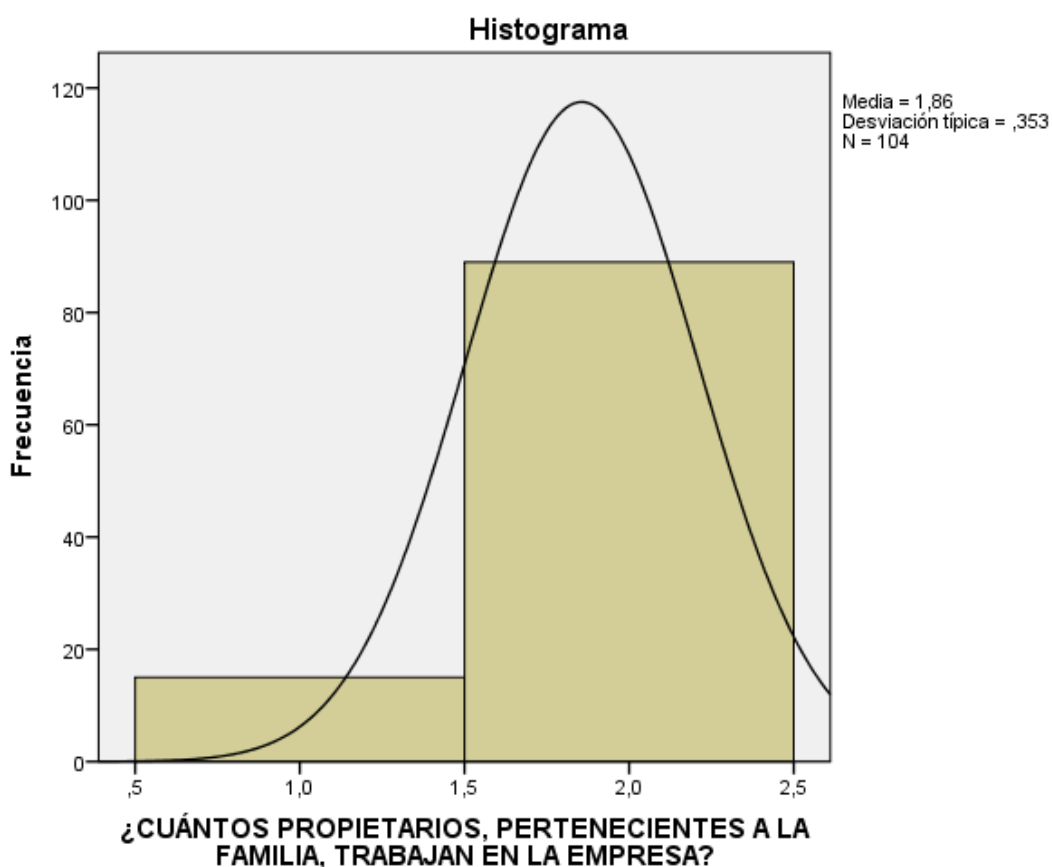


Gráfico 14. Propietarios trabajando en la empresa

Al momento de consultar respecto a los accionistas familiares, si han pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación: El 47,8% indicó que tienen una idea de cómo hacerlo, el 34,4% no lo han pensado todavía y el 17,8% contestaron que si tienen una idea clara de cómo transmitir la propiedad a las futuras generaciones.

Cuadro 16. Transmisión de la propiedad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO HE PENSADO TODAVÍA	31	34,4	34,4
TENGO ALGUNA IDEA	43	47,8	47,8
LO TENGO MUY CLARO	16	17,8	17,8
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

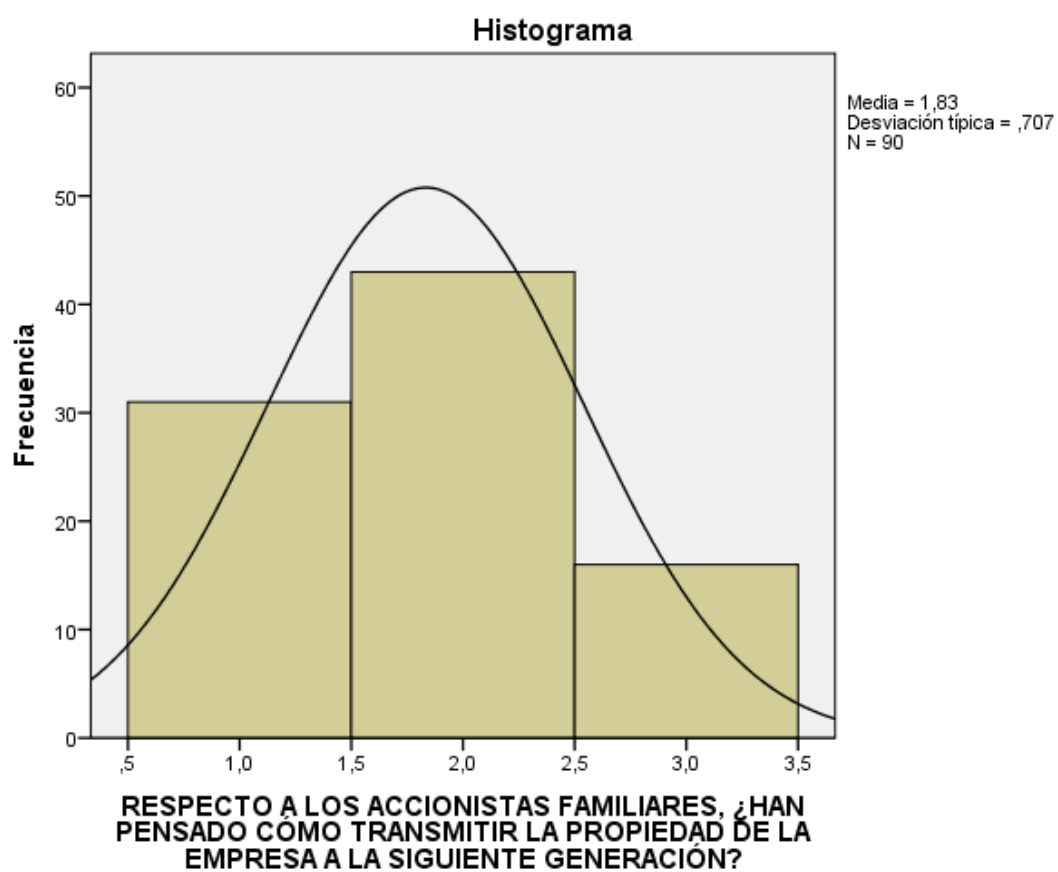


Gráfico 15. Transmisión de la propiedad

Como se refleja en el cuadro 17 con referencia a la pregunta si saben los encuestados lo que es un protocolo familiar, fue posible comprobar que el 48,9% tienen alguna idea, el 34,4% no saben lo que es un protocolo familiar y el 16,7% contestó que sí saben lo que es un protocolo familiar.

Cuadro 17. *Protocolo familiar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	15	16,7	16,7
NO	31	34,4	34,4
TENGO ALGUNA IDEA	44	48,9	48,9
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

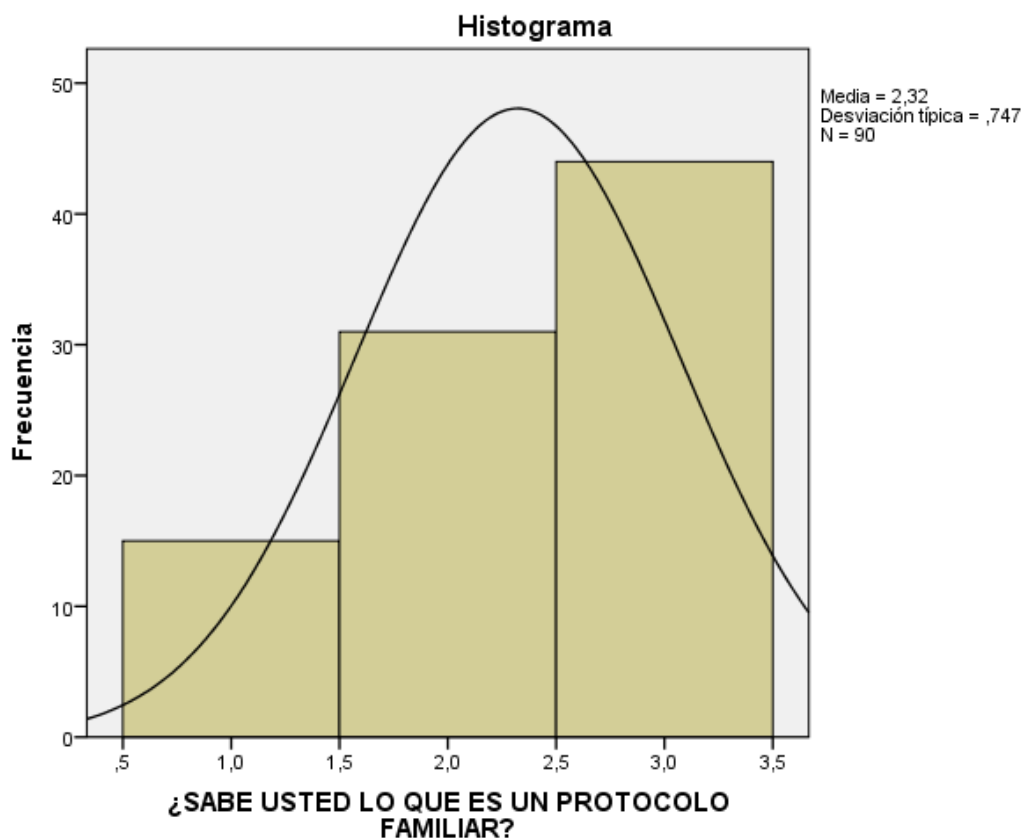


Gráfico 16. Protocolo familiar



El 5,6% correspondiente a 5 encuestados de las empresas objeto de estudio indicaron que si poseen un protocolo familiar por escrito, y el 94,4% que equivale a 85 encuestados manifestaron que no tienen un protocolo familiar por escrito.

Cuadro 18. *Protocolo familiar por escrito*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	5	5,6	5,6
NO	85	94,4	94,4
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

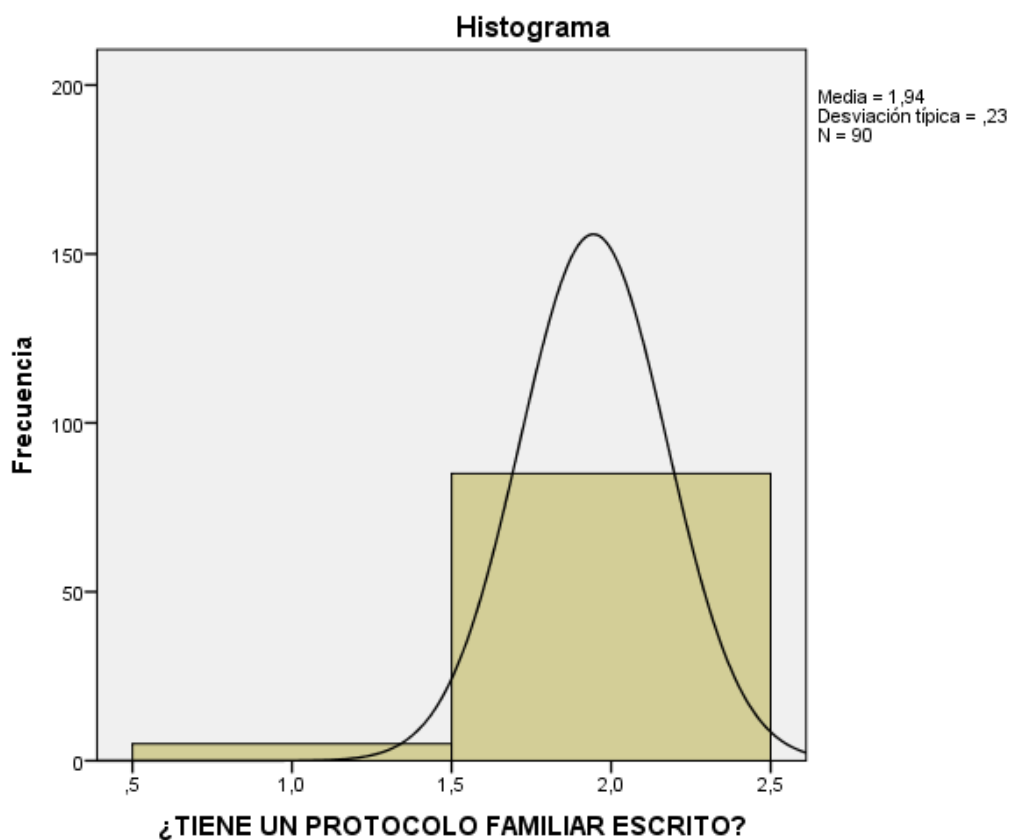


Gráfico 17. Protocolo familiar por escrito

Como se refleja en el cuadro 19 con referencia a la pregunta si la empresa no tiene un protocolo familiar establecido, ¿está en los planes de esta generación constituir uno?, fue posible comprobar que el 58,9% de los encuestados de las empresas

objeto de estudio no tienen pensado constituirlo, el 35,6% si tienen pensado constituir el protocolo familiar y el 5,6% contestó que no aplica.

Cuadro 19. *Establecimiento de un protocolo familiar en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	32	35,6	35,6
NO	53	58,9	58,9
NO APLICA	5	5,6	5,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

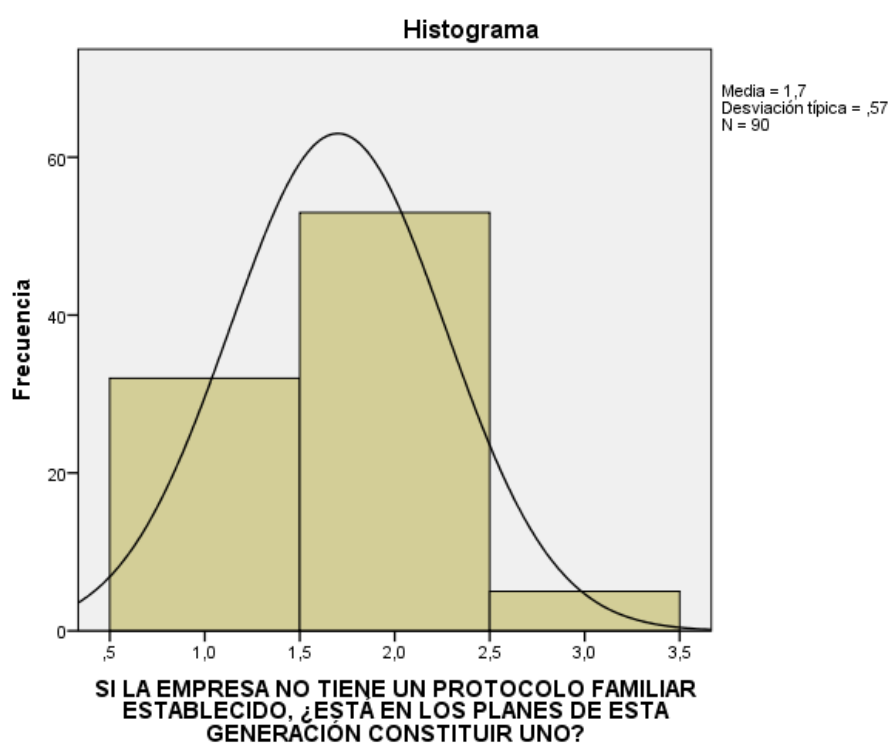


Gráfico 18. *Establecimiento de un protocolo familiar en la empresa*

De las 5 empresas que contienen un protocolo familiar, solo 4 de estos protocolos están firmados por todos los miembros de la familia.

Cuadro 20. Firma del protocolo por la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	4	4,4	4,4
NO	1	1,1	1,1
NO APLICA	85	94,4	94,4
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

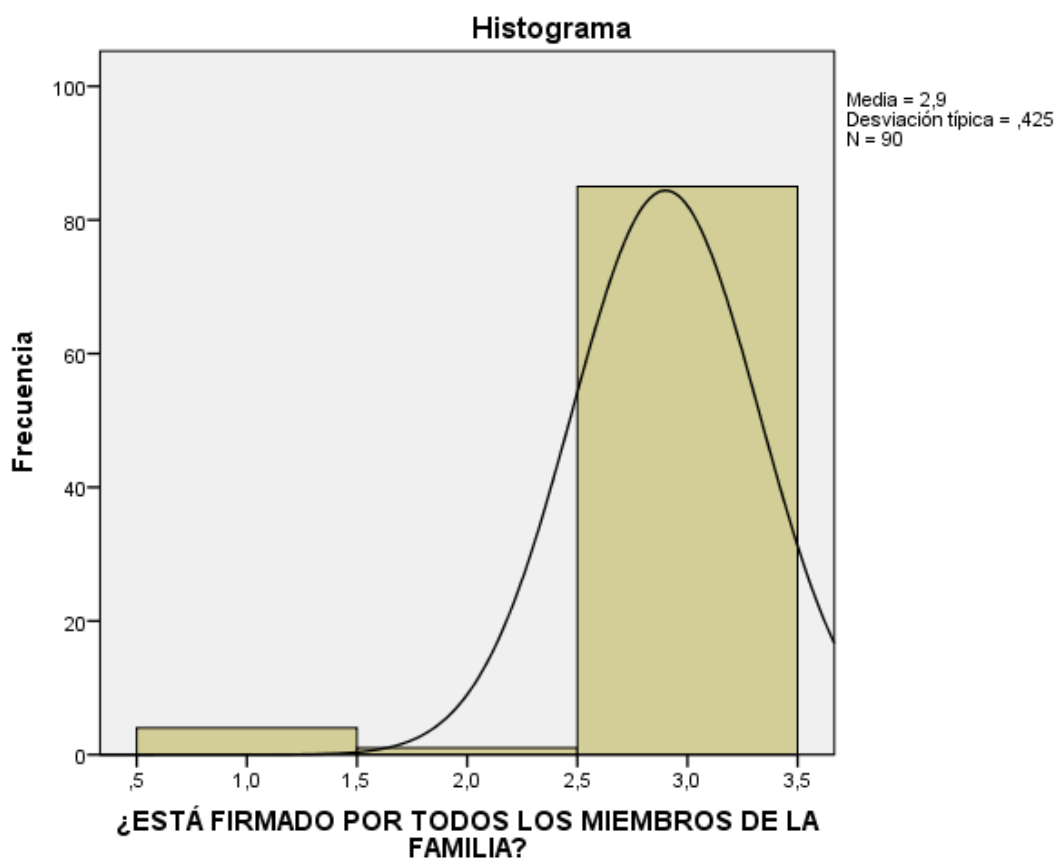


Gráfico 19. Firma del protocolo por la familia

Con referencia a los aspectos se deben considerar en el contenido de un protocolo familiar, el 34,4% dio mayor puntuación al trabajo de familiares, seguido por la sucesión en la empresa con el 24,4%, continuando con la salida de la propiedad con un 20%, luego el acceso a puestos directivos con un 12,2% y por último derechos económicos con un 8,9%.

Cuadro 21. *Contenido del protocolo familiar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
TRABAJO DE FAMILIARES	31	34,4	34,4
ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS	11	12,2	12,2
SUCESIÓN EN LA EMPRESA	22	24,4	24,4
SALIDA DE LA PROPIEDAD	18	20,0	20,0
DERECHOS ECONÓMICOS	8	8,9	8,9
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresa familiares agroproductivas

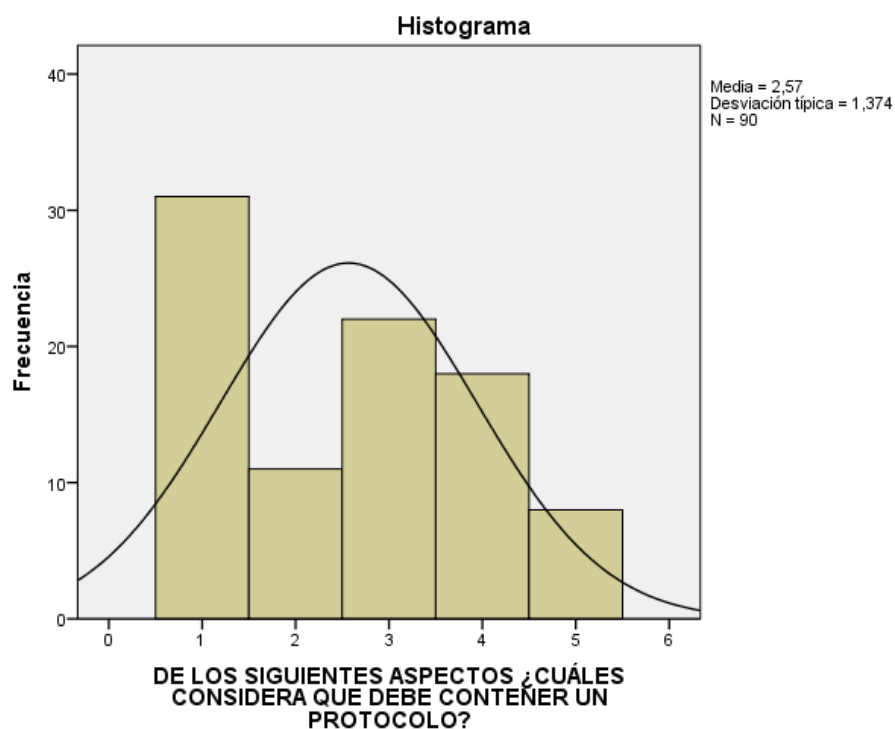


Gráfico 20. Contenido del protocolo familiar

Con referencia a la importancia que se concede a los aspectos de un protocolo familiar, el 51,1% dio mayor puntuación al acceso a puestos directivos, seguido por la sucesión en la empresa con el 24,4%, continuando con los derechos económicos con un 16,7%, luego salida de la propiedad con un 20,0% y por último derechos a dividendos y otros con un 8,9%.

Cuadro 22. Importancia de los aspectos de un protocolo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS	46	51,1	51,1
SUCESIÓN EN LA EMPRESA	17	18,9	18,9
SALIDA DE LA PROPIEDAD	7	7,8	7,8
DERECHOS ECONÓMICOS	15	16,7	16,7
DERECHO A DIVIDENDOS Y OTROS	5	5,6	5,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

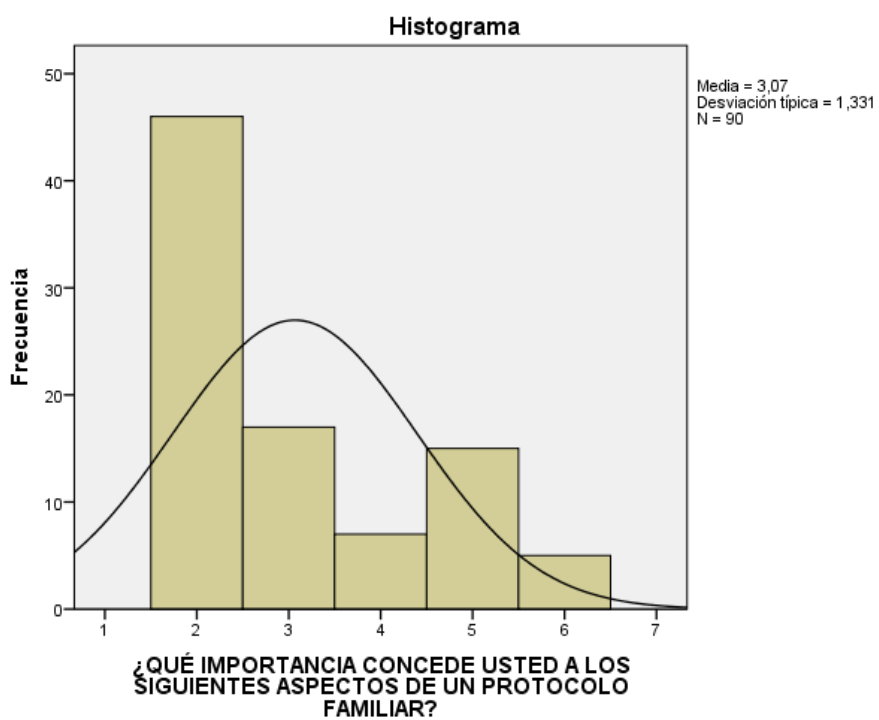


Gráfico 21. Importancia de los aspectos de un protocolo familiar

Al consultar a las 90 empresas encuestadas si el fundador o máximo propietario desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar, el 100% contestaron si a la pregunta.

Cuadro 23. Futuro de la empresa según el fundador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	90	100,0	100,0
NO	0	0	
Total	90	100,0	

Fuente: Encuestados de las empresas familiares Agroproductivas

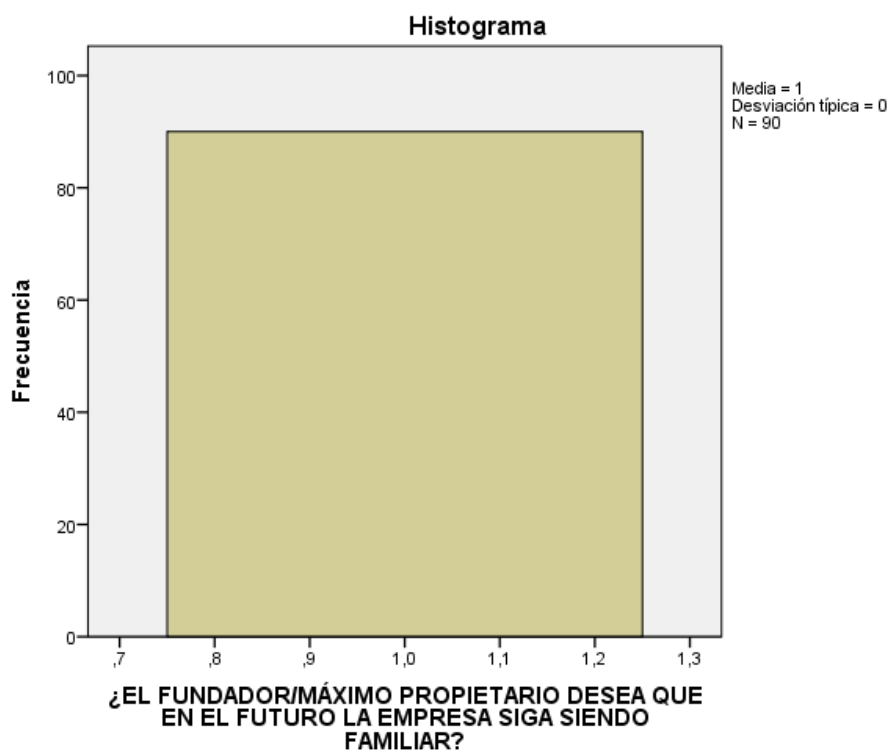


Gráfico 22. Futuro de la empresa según el fundador

Al consultar a los 90 encuestados de las empresas objeto de estudio si desean los sucesores que en el futuro la empresa siga siendo familiar, el 77,8% contestaron si a la pregunta y el 22,2% contestó que no.

Cuadro 24. *Futuro de la empresa según los sucesores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	70	77,8	77,8
NO	20	22,2	22,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

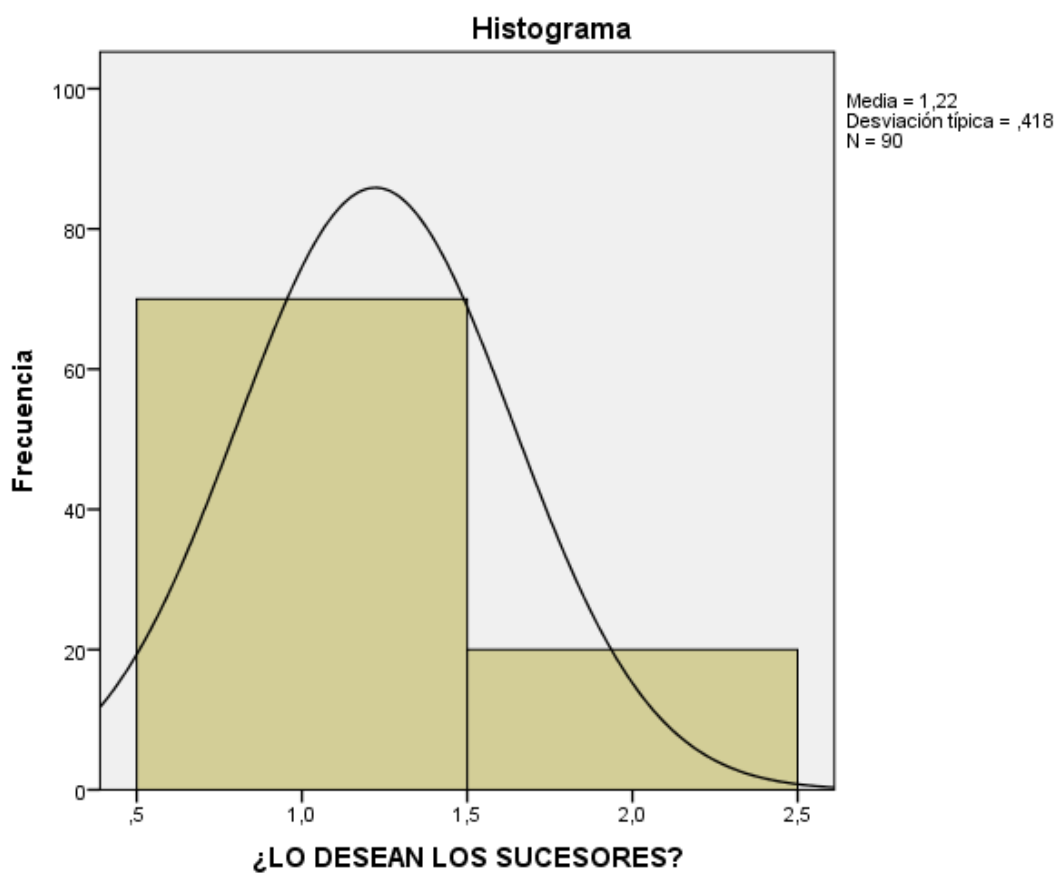


Gráfico 23. Futuro de la empresa según los sucesores

El 100% de los encuestados indicaron que al no estar el fundador o entre principal actual, debe manejar la empresa el que designe la Junta Directiva.

Cuadro 25. Manejo de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
LA PERSONA QUE DESIGNE LA JUNTA DIRECTIVA	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

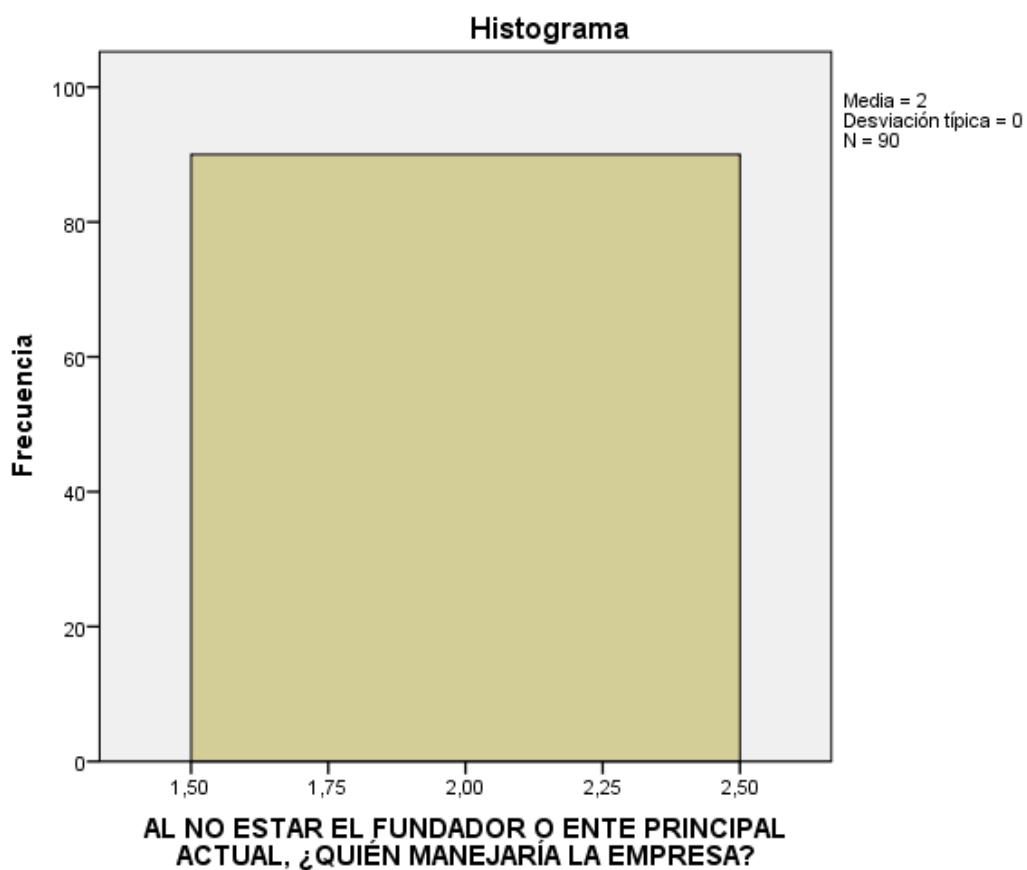


Gráfico 24. Manejo de la empresa

El 94,4% de los encuestados de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín indicaron que no tienen especificado por escrito



los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor de la empresa y el 5,6% manifestaron que si lo tienen establecido por escrito.

Cuadro 26. *Requisitos del futuro sucesor*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	5	5,6	5,6
NO	85	94,4	94,4
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

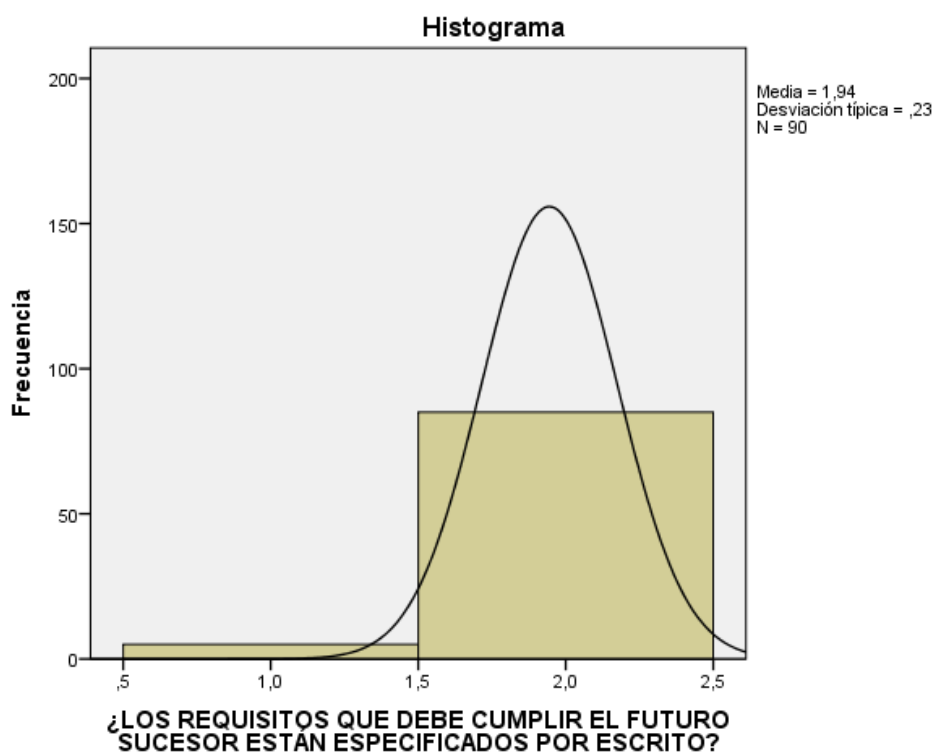


Gráfico 25. *Requisitos del futuro sucesor*

Se pudo evidenciar en relación a la pregunta ¿en qué generación se encuentra su empresa en la actualidad?, que el 93,3% de las empresas objeto de estudio están en la primera generación y que el 6,7% se encuentran en la segunda generación.

Cuadro 27. Generación actual de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
PRIMERA	84	93,3	93,3
SEGUNDA	6	6,7	6,7
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

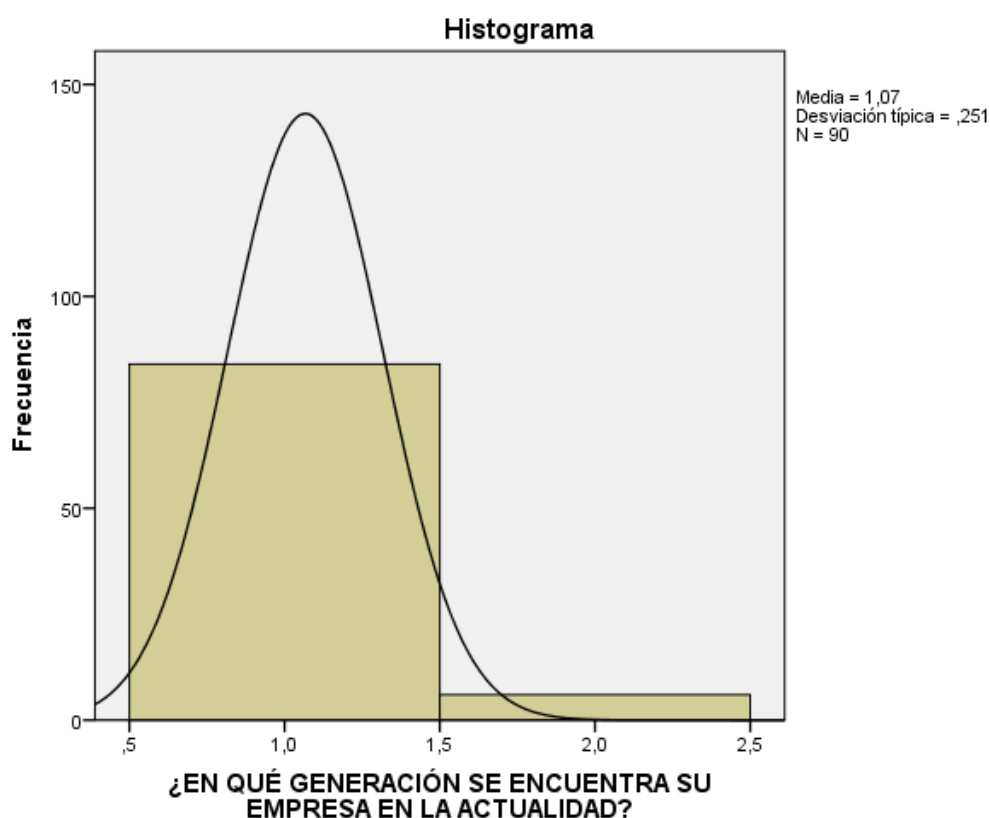


Gráfico 26. Generación de la empresa

El 64,4% de los encuestados de las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, indicaron que como prioridad de la empresa para el futuro en primer lugar debe estar proveer de patrimonio a las siguientes generaciones, en segundo lugar otros con el 15,6%, en tercer lugar mejorar la competitividad y crecer con el 11,1% y por último crear riqueza en la zona de ubicación con el 8,9%.

Cuadro 28. Prioridades de la empresa a futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
PROVEER DE PATRIMONIO A LAS SIGUIENTES GENERACIONES	58	64,4	64,4
MEJORAR COMPETITIVIDAD Y CRECER	10	11,1	11,1
CREAR RIQUEZA EN LA ZONA DE UBICACIÓN	8	8,9	8,9
OTRO	14	15,6	15,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

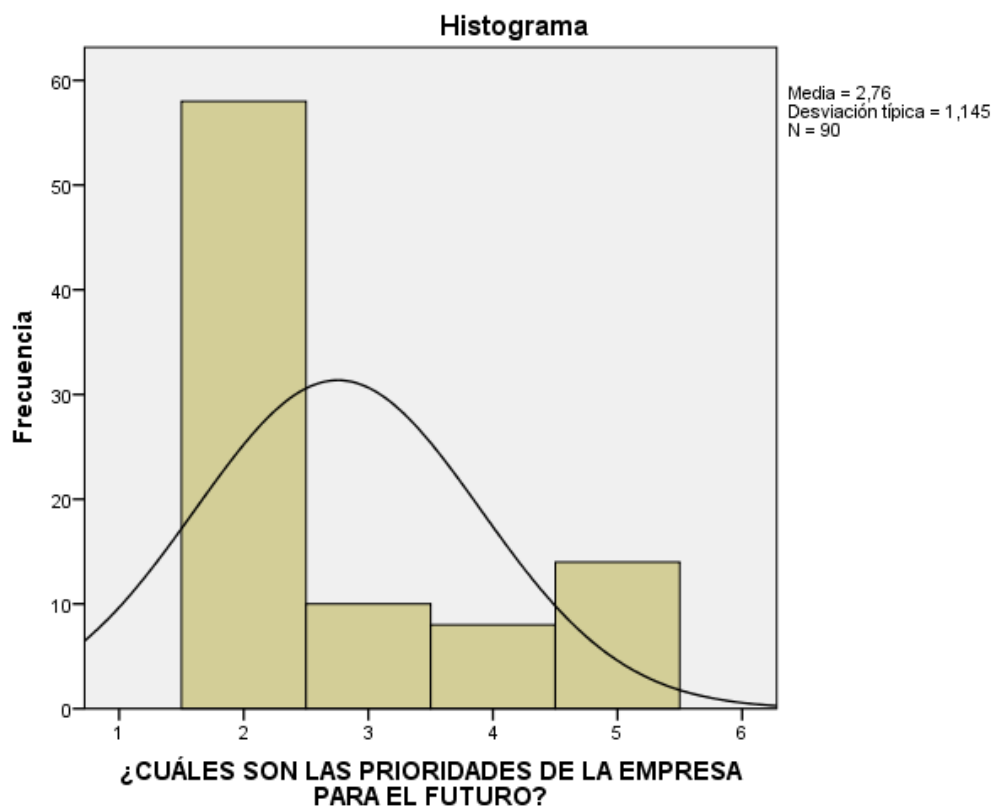


Gráfico 27. Prioridades de la empresa a futuro

Con la finalidad de hacer un diagnóstico más profundo de la información recabada se realizó un estudio de conglomerados que es una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre ellos.

Como se muestra en el cuadro 29, se hicieron 4 grupos para establecer las características comunes y las diferencias entre las empresas objeto de estudio, se clasificaron de acuerdo a la ubicación, año de fundación, sectores donde desarrollan su actividad, si están o no registradas en la Superintendencia de Compañías, el número de trabajadores con el que cuentan, mercado donde se desenvuelven y si poseen un protocolo familiar, reglamentos o estatutos establecidos en la empresa. Observando el grupo 3 que resalta porque corresponde a una empresa familiar ubicada en el cantón Junín cuyo año de fundación fue el 2012, que se encuentra inmersa en la avicultura como actividad, la misma que está registrada en la Superintendencia de Compañías, posee un número muy diferenciado de 230 trabajadores en relación a las demás empresas estudiadas y se desenvuelve en el mercado a nivel nacional, manteniendo un protocolo familiar y estatutos o reglamentos que la rigen. Otra de las características comunes que se encontraron entre las empresas son los sectores en las que ellas realizan sus actividades como son la agricultura y ganadería que aparecen en los grupos 1, 2 y 4 y que se desarrollan en el cantón Chone, además todas las empresas de estos grupos carecen de Registro en la Superintendencia de Compañías, lo que permite observar que aún las empresas familiares no se registran o no se las clasifica dentro de un organismo de control y regulación como es la Superintendencia de Compañías y que básicamente la visión como empresa familiar se la hace a través de un análisis como la realización de este estudio, siendo el punto de partida para sugerir que las empresas familiares sean reconocidas como tal por la importancia que estas dan a la economía del país. Siguiendo con el análisis de los grupos, casi todas se desenvuelven en el mismo mercado, carecen del protocolo familiar y de reglamentos o estatutos que las rijan, lo que estaría ligado a que no están registradas en la Superintendencia de Compañías.

Según el cuadro 30, muestra que en el grupo 1 se encuentran 30 empresas, en el grupo 2 están 7 empresas, en el grupo 3 está 1 sola empresa que sería un grupo no representativo y en el grupo 4 se colocan 52 empresas, es decir que el modelo general de las empresas se encuentra en el grupo 4.

Cuadro 29. *Conglomerados*

	Conglomerado			
	1	2	3	4
UBICACIÓN	2	2	3	2
AÑO DE FUNDACIÓN	2007	1981	2012	1999
SECTORES DE ACTIVIDAD	2	3	6	3
REGISTRADO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	2	2	1	2
NÚMERO DE TRABAJADORES	7	9	230	4
MERCADO	2	2	3	2
EXISTENCIA DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA	2	2	1	2
¿TIENE UN PROTOCOLO FAMILIAR ESCRITO?	2	2	1	2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. *Número de casos en cada conglomerado*

	1	30,000
	2	7,000
Conglomerado	3	1,000
	4	52,000
Total		90,000

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.1. DESARROLLO DE LA FASE 3

Realización de la propuesta de un modelo de protocolo para las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín de la provincia de Manabí.

**Actividades 1 y 2:** Al tabular los datos obtenidos y realizar el análisis de los resultados sobre la existencia del protocolo familiar, se pudo constatar que el 92.2% de las empresas estudiadas no cuentan con un protocolo familiar establecido, por lo que se elaboró una propuesta de protocolo familiar que sea adaptable a las características y necesidades de cada empresa, el cual fue entregado a los representantes de las mismas, con la finalidad de que sirva de base para establecer las políticas de funcionamiento de las actividades presentes y futuras y las normas de convivencia y reglas a cumplir por parte de los familiares accionistas de las mismas; este modelo debe ser adaptado a las necesidades de cada empresa y servirá para evitar problemas a futuro y para salvaguardar las decisiones tomadas en relación a la propiedad, familia y empresa, es decir las 3 dimensiones que componen una empresa familiar. (Ver anexo 13)

#### 4.2. DISCUSIÓN

Es importante mencionar que el término **empresa familiar** generalmente está asociado con un negocio pequeño en una locación determinada y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones; sin embargo la Center for Family Business (2017) agrega que, una de las características más relevantes de las empresas es que, dependiendo del manejo y los estándares establecidos, las mismas pueden llegar a ser grandes empresas y multinacionales, citando así las compañías más conocidas y más grandes del mundo tales como Wal Mart y Volkswagen, las que pertenecen o empezaron siendo empresas familiares.

Por otra parte, según Gallo (2003) las empresas familiares son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país, por ello es importante velar por la sostenibilidad de las

mismas, a través del fortalecimiento de las políticas internas para su conformación, manejo y sucesión; por lo que, Santamaría y Pico (2015) contrarresta lo antes dicho, agregando que la mayoría de empresas familiares en Ecuador adolecen de formalidad en sus procesos lo que las hace vulnerables y no les permite crecer adecuadamente, terminando muchas ocasiones en la disolución o división de la empresa.

Un estudio de Camino-Mogro (2018) y publicado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en el mismo año, menciona que la mayor parte de las empresas familiares están predestinadas al fracaso por diversos factores, el 10% de estos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital y el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares, lo que no les permitiría ir más allá de la tercera generación; concordando con lo antes expuesto Lattini (2016) quien manifiesta que la limitada resolución de conflictos lleva a impedir un cambio generacional que afecta el ciclo de vida de la empresa familiar y se relaciona con los porcentajes antes citados.

Más sin embargo, Cardona (2014) en su estudio **La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar**, manifiesta que la elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares, pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar, es por esto que uno de los objetivos de este trabajo de investigación fue proponer un modelo estándar de protocolo familiar que sea adaptable a las características y necesidades de cada empresa, lo cual les permitirá establecer reglas en cuanto al manejo de la empresa, vinculación de familiares y un plan de sucesión con la finalidad de evitar problemas a futuro; dándole así mayor respaldo a la investigación propuesta por las investigadoras y lo propuesto por Santamaría y Pico (2015) sobre la determinación de la dinámica familia empresa y sucesión basado en procesos estratégicos.

En la provincia de Manabí el principal sector económico es el agroproductivo, siendo en su mayoría empresas familiares, las mismas que dinamizan la economía, generan fuentes de empleo y proveen de insumos para el país, es así que en el presente estudio se pudo constatar que las actividades más relevantes son la ganadería y la agricultura, seguido de la agroindustria; sin embargo la mayoría de estas empresas no están reguladas por la Superintendencia de Compañías ya que realizan su actividad comercial bajo la denominación de persona natural; de la muestra seleccionada (90 empresas), solo 7 están constituidas como sociedades; las cuales cuentan con reglamentos y un protocolo familiar que especifica los lineamientos y normativas del actuar administrativo de los miembros de la familia dentro de la organización, las empresas restantes (83) realizan su actividad económica como personas naturales y cuentan con el Registro Único de Contribuyentes RUC debidamente registrado en el Servicio de Rentas Internas.

Este diagnóstico realizado en los cantones Bolívar, Chone y Junín, permitió evidenciar la falta de un protocolo familiar que especifique los procesos y normativas en cuanto a las relaciones administrativas familiares en la empresa, tal como se menciona en un estudio del autor Lozano Posso (2000), publicado por la revista Estudios Gerenciales de Colombia en el mismo año, donde señala que los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar. Este instrumento, poco estudiado en los países de Latinoamérica, ha sido objeto de amplias investigaciones a nivel mundial, en las que se han desarrollado múltiples definiciones del tema conceptualizándolo como sigue: es una 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; es un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.



Un aspecto fundamental a considerar es el contar un plan de sucesión, la cual se da generalmente hasta la segunda generación, según los datos obtenidos en esta investigación, en las empresas familiares manifiestan el deseo de continuar sus actividades manteniendo un patrimonio familiar, para lo cual es necesaria la existencia e implantación de un protocolo familiar que oriente y direcciona a quienes lideran estas organizaciones familiares a planificar adecuadamente su crecimiento a través del tiempo, tal como se cita en el documento de la IICA (2009) sobre el análisis de las explotaciones familiares en el conjunto de las EAP.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín se caracterizan por constituir sus actividades bajo la modalidad de persona natural, realizar sus procesos administrativos bajo políticas verbales en su mayoría dirigidas por el fundador, otra de las características de estas empresas es que los sectores de actividad que destacan son la ganadería y la agricultura, así mismo el 64.4% de los representantes de las empresas asegura que la prioridad a futuro es proveer de patrimonio a las siguientes generaciones, el 11.1% mejorar la competitividad y el 8.9% generar riqueza en la zona de actividades.
- El protocolo familiar es poco conocido en este tipo de empresas, por lo que las decisiones administrativas en cuanto a familiares no están explícitas, así mismo no se establecen reglas claras sobre el traspaso de la propiedad y plan de sucesión.
- El 94.4% de las empresas estudiadas, no cuentan con un protocolo familiar que establezca políticas claras de las actividades administrativas y familiares y que les permita tener un panorama claro sobre la sucesión y el traspaso de la propiedad a las siguientes generaciones, con lo que se ratifica la importancia del presente estudio y el aporte brindado al proponer el modelo de protocolo familiar para que sea adaptado en cada una de las empresas estudiadas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- A pesar de que el 92.2% de las empresas estudiadas no están reguladas por la Superintendencia de Compañías, deben manejarse como cualquier organización, con reglamentos y normativas que les permitan a sus propietarios y empleados conocer sobre los lineamientos y políticas con las que se manejarán en las actividades diarias y a futuro. Este es uno de los primeros estudios realizados a este tipo de empresas en la zona de Bolívar, Chone y Junín, por lo que se sugiere que dentro de las normativas públicas se las considere con una clasificación de acuerdo a sus características.
- Para mantener las características de empresas Familiares, se recomienda establecer un protocolo familiar que se ajuste a las necesidades de cada empresa, el mismo que servirá para evitar conflictos a futuro de administración, organización y sucesión.
- Ya que más del 90% de negocios en Ecuador, proceden de una estructura familiar, se recomienda que sean reconocidas como tal dentro de la clasificación de la Superintendencia de Compañías.
- Debido a los pocos estudios realizados en Manabí sobre las empresas familiares, se recomienda incentivar a los estudiantes a profundizar sobre este importante segmento empresarial en futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. 2014. *El Método de la Investigación*. (En línea). Formato PDF. Disponible en [www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Amant, A. 2012. *Análisis de diagnóstico*. (En línea). ES. Formato PDF. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Orellana-Mynor.pdf>
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. (pág. 175). España: Gestón 2000.
- Barroso, A.; Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*. Disponible en [https://www.unex.es/conoce-la.../2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la.../2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Basco, R. (2006). *La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente*. Revista de investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa , 1-54.
- Belausteguigoitia R. I (2012) *Empresas familiares: su dinamica, equilibrio y consolidación*
- Blanco, M. V. (2009). *La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional*. Revista de la Universidad de Burgos , 1-32.
- Bruce, D. y Picard, D. (2006), "Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309.
- Camino-Mogro, S., (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. X-pedientes Económicos, 2(3), 46-72, disponible en: [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/42](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42)
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Cleri, C. (2013). *El Libro De Las Pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. *Ciencias de La Educación*, 19(33), 228–247.
- Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica*. Lima, Perú: San Marcos.

- Cuenca, I. 2013. *Gestión de la Mipymes y caracterización*. Cali. CO. Revista científica Scielo. Vol 2. p 52.
- Cuneo, D. R. (2009). *Construyendo el legado de las familias empresarias*. España: Deusto.
- Chiner, A. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. IESE Business School Universidad de Navarra , 1-14.
- Del Moral, J. L. (2009). *Gobierno Corporativo en la empresa familiar*. España: LID.
- Dias, J. C. (2009). *La gestión de la empresa*. México DF: Thomson.
- Echaiz J. M. (2010). *El protocolo Familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. Journal
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez De Contenido Y Juicio De Expertos: Una Aproximación a Su Utilización. *Avances En Medición*, 6, 27–36.
- Felairan M. M. (2005) *Una Revisión Teorica de modelos aplicados a la Empresa Familiar*, Venezuela, p. 2-19 Universidad del Zulia Guerra, L. 2012. Técnica de la observación. (En línea). MX. Consultado, Revista científica Redalyc. p 20-22. Disponible en <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf>
- Gallo, M. A. (2007). *El gobierno de la empresa familiar*. Cátedra de empresa familiar, 14.
- García, S. (2014), *Informe global sobre las mayores empresas familiares*. España. Disponible en [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)
- Garza R. M.I. (2011). *Los valores familiares y la empresa familiar en el Noroeste de Mexico*. *Revista Administración*, vol. 24, núm. 42 Junio 2011
- Gonzalez, C. T. (2009). *El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar*. *Revista de la Universidad de Valencia* , 1-8.
- Henry, S. W. (2009). *Propiedad, Gobierno Corporativo y las Estrategias de diversificación de las Empresas Mexicanas*. Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, Campus Ciudad de México ,

1- 14.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. 2013. *Población y Muestra*. (En línea). Formato PDF. Disponible en [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf)
- Hers, L. I. (2008). *Prácticas de Buen Gobierno en un orden familiar*. Revista de la Facultad de Derecho de la UBA , 1-21.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 2017). *Regular la relación familia-empresa es clave para sobrevivir*. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/03/06/regular-la-relacion-familia-empresa-es-clave-para-sobrevivir.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009. *Las explotaciones agropecuarias familiares en la República de Argentina*. Buenos Aires. 1-20
- Lara, L. Á. (2011). *La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinados en la dirección de las empresas familiares mexicanas*. Universidad de Cantabria, 1-6.
- Lattini, M. 2016. *La empresa familiar y la gestión de los conflictos: hacia un cambio generacional*. 1-20.
- Leach, P. (2010). *La empresa Familiar*. México: Granica.
- Lopera, J. 2012. *El método analítico*. (En línea). CO. Formato PDF. Disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
- López, P. M. (2009). *Un nuevo Concepto en la vinculación de potencias sucesores a la empresa familiar*. Investigación científica de la Universidad ICESI , 20.
- Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios gerenciales, 16(74), 49-67. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002)
- Lozano, M. P. (2011). *El protocolo en la empresa de propiedad familiar*. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Iniversidad de ICESI, 1-22.

- Macías, R. V.H. (2011). *Sucesión en empresas familiares: Análisis de la teoría de la agencia*. Revista de la Universidad de Bogota Colombia , 194-211.
- Miller, D. M.-I. (2009). *Gestiornar a largo plazo, La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. España: Deusto.
- Moreno Moya, M.; Manuera Alemán, J. L. y García Pérez De Lema, D. (2011). *La innovación en las pymes españolas: un estudio exploratorio*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, p. 99-114.
- Navarrete, J. M. (2009). *La importancia familiar en la transición generacional en las empresas familiares*. Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, División de Posgrado , 1-28.
- Negreira, R. F. (2007). *El gobierno de la empresa familiar*. Harvard Deusto Business Review , 6
- Ramírez, P. 2012. Métodos inductivos y deductivos. (En línea). EC. Formato PDF. Disponible en <http://www.metodos/servicio24.org203.pdf>
- Pintado, J. (2011). *Concentración de propiedad y valor de mercado en la empresa familiar: un enfoque de gobierno corporativo*. Revista de la Universidad de Salamanca , 1-131.
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. México DF: Thomson Learning.
- Ramírez, A. A. (2011). *Importancia del concepto de empresa familiar en investigación de la base de datos de SABI para su clasificación*. Revista de empresa familiar del instituto de la empresa familiar , 53-67.
- Ramos, M. I. (2011). *Los valores familiares y la empresa familiar en el noroeste de México*. Revista de la Universidad de Javeriana, Bogota, Colombia , 315-333.
- Rio, F. N. (2009). *Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoria del Stewardship*. 12.
- Rodríguez, J. 2012. *Guía de elaboración de diagnóstico*. (En línea). AR. Formato PDF. Disponible en <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>
- Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares*. México. Pearson.
- Roibal, S. B. (2006). *Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en la empresa familiar*. Revista de la Universidad de la Coruña ,

43-

- Romero, P. 2012. *El diagnóstico*. (En línea). AR. Consultado, Formato PDF. Disponible en [http://jaesnet.com/journals/jaes/Vol\\_4\\_No\\_2\\_December\\_2015/16.pdf](http://jaesnet.com/journals/jaes/Vol_4_No_2_December_2015/16.pdf)
- Ruíz, F. 2013. *Tipos de encuestas y diseños de investigación*. (En línea). EC. Formato PDF. Disponible en [http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos\\_encuestas.PDF](http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF)
- Santamaría, E; y Pico, F. 2015. Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. Ambato, Ecuador. Vol. 35, No. 2., 1-11.
- Suárez, K. C. (2010). *Responsabilidad Corporativa en la empresa familiar*. Facultad de Ciencias Económico y Empresariales de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria , 1-29.
- Tápies, J. (2011). *Empresa Familiar: un enfoque multidisciplinar*. Family Business , 1-25.
- Trevinyo, R. R. N. (2010). *Empresas Familiares. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial Pearson
- Universidad de las Américas (UDLA, 2018). *Educación Continua para Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www.udla.edu.ec/2018/06/13/educacion-continua-para-empresas-familiares/>
- Zúñiga, V. J. Á. (2009). *Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar*. Universia Business Review , 1-22.



# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Guía de observación****GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**TEMA: DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE  
LA PROVINCIA DE MANABÍ**

**ACTIVIDADES:**

- REVISIÓN DE BASE DE DATOS DEL SRI
- CONSTATACIÓN DE REGISTRO EN SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS
- SELECCIÓN ALEATORIA DE LAS EMPRESAS A ESTUDIAR
- VISTA IN SITU

## ANEXO 2. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE EMPRESAS FAMILIARES</b>	<p>Para definir el concepto de empresa familiar, diversos autores dan prioridad a la propiedad, otros a la empresa y muchos a la familia, existen autores que piensan que es significativo el deseo de que la empresa permanezca dentro de la familia. Un aspecto que podría considerarse clave para diferenciar a una empresa familiar es la relación de parentesco entre sus miembros y que en su lugar de trabajo compartes creencias, valores y normas de conducta derivados del ambiente familiar (Garza, 2011).</p>	<b>EMPRESA</b>	1.1 Nombre de la empresa	Nombre
			1.2 Ubicación	Bolívar Chone Junín
			1.3 Año de fundación	Años
			1.4 Sectores de actividad	Agricultura Ganadería Agroindustria Silvicultura Pesca Avícola
			1.5 Ruc	Número de Ruc
			1.6 Regulada por la Superintendencia de Compañías	Sí No
			1.7 Número de trabajadores	Número
			1.8 Mercado	Local Regional Nacional Internacional
			1.9 Gerente general de la empresa	El máximo accionista de la empresa  Un familiar accionista no mayoritario  Un familiar no accionista  Un profesional no familiar ni accionista  Otro

			1. 10 Existencia de reglamentos o estatutos establecidos en la empresa	Sí No
			1.11 ¿Si posee reglamentos o estatutos, están de manera escrita o es sólo verbal?	Escrita Sólo verbal No aplica
		<b>FAMILIA</b>	2.1 ¿Existen reglamentos o estatutos claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa?	Sí No Hay algunas normas pero no están establecidas (por escrito)
			2.2 ¿Existe Junta Directiva en su empresa?	Sí No
			2.3 ¿Tienen consejo de familia?	Sí No
		<b>PROPIEDAD</b>	3.1 ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia?	%
			3.2 ¿Cuántos propietarios, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?	Todos Algunos Ninguno
			3.3 Respecto a los accionistas familiares, ¿han pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación?	No he pensado todavía nada Tengo alguna idea al respecto Lo tengo muy claro
<b>VARIABLE DEPENDIENTE EL PROTOCOLO FAMILIAR</b>	El protocolo familiar es un documento normativo que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, con un objetivo principal al asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la convivencia familiar.	<b>LEGALIZACIÓN Y EXISTENCIA</b>	4.1 ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?	Sí No Tengo alguna idea

			4.2 ¿Tiene un protocolo familiar escrito?	Sí No
			4.3 Si la empresa no tiene un protocolo familiar establecido, ¿está en los planes de esta generación constituir uno?	Sí No No aplica
			4.4 ¿Está firmado por todos los miembros de la familia?	Sí No No aplica
			4.5 De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera que debe contener un protocolo?	El trabajo de los familiares en la empresa: Acceso, evaluación y retribución El acceso a los puestos directivos y de administración La sucesión en la empresa La salida de la propiedad Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros
			4.6 ¿Qué importancia concede usted a los siguientes aspectos de un protocolo familiar?	El trabajo de los familiares en la empresa: Acceso, evaluación y retribución El acceso a los puestos directivos y de administración La sucesión en la empresa La salida de la propiedad Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros
		<b>SUCESIÓN</b>	5.1 ¿El fundador/máximo propietario desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?	Sí No No se lo han planteado
			5.2 ¿Lo desean los sucesores?	Sí

			No No se lo han planteado
		5.3 Al no estar el fundador o ente principal actual, ¿quién manejaría la empresa?	El propietario mayoritario La persona que designe la Junta Directiva Otro
		5.4 ¿Los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor están especificados por escrito?	Sí No
	<b>CONTINUIDAD</b>	6.1 ¿En qué generación se encuentra su empresa en la actualidad?	Primera segunda Tercera Posterior a la tercera
		6.2 ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?	Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones Mejorar la competitividad y crecer Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica Otros

### Anexo 3. Propuesta de encuesta para validación



#### ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

##### EMPRESAS FAMILIARES

##### 1. EMPRESA.

1.1 RAZÓN SOCIAL (Nombre de la Empresa): \_\_\_\_\_

1.2. Año de fundación: \_\_\_\_\_

1.3. Sectores de actividad (puede señalar hasta dos):

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Agricultura   | <input type="checkbox"/> |
| Ganadería     | <input type="checkbox"/> |
| Agroindustria | <input type="checkbox"/> |
| Silvicultura  | <input type="checkbox"/> |
| Pesca         | <input type="checkbox"/> |
| Otro          | <input type="checkbox"/> |

1.4. ¿La empresa se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías?

- Sí  No

1.5. N° de trabajadores: \_\_\_\_\_

1.6. Mercado (pueden marcarse varias opciones):

- Local  Nacional  
 Regional  Internacional

1.7. ¿Quién es el gerente o director general de la empresa?

- El máximo accionista de la empresa  
 Un familiar accionista no mayoritario  
 Un familiar no accionista  
 Un profesional no familiar ni accionista

Otros: \_\_\_\_\_

1.8. ¿Existen normativas establecidas en la empresa?

- Sí  No

1.9 ¿Si posee normativa, está de manera escrita o es sólo verbal?

- Escrita  Sólo verbal

## 1. FAMILIA

2.1. ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa?

- Sí  No  
 Hay algunas normas pero no están expresamente establecidas (*Por escrito*)

2.2. ¿Existe consejo de administración en su empresa?

- Sí  No

2.3. ¿Cuántas veces al año se reúne el consejo de administración?

- Una vez al año  
 Dos veces al año  
 Más de dos veces al año

2.4. ¿Conoce lo que es un consejo de familia?

- Sí  No

2.5. ¿Tienen consejo de familia?

- Sí  No

2.6. ¿Con qué frecuencia se reúne?

- Una vez al año  
 Dos veces al año  
 Más de dos veces al año

## 2. PROPIEDAD

3.1. ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia? %

3.2. ¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?

- Todos  
 Algunos  
 Ninguno



3.3 ¿Quiénes son los accionistas que no pertenecen al círculo familiar?

- Amigos  
 Inversionistas externos  
 Otros \_\_\_\_\_

3.4. De los miembros de la familia que no son accionistas ¿cuántos trabajan en la empresa?

- Todos  
 Algunos  
 Ninguno

3.5. Respecto a los accionistas familiares, ¿han pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación?

- No he pensado todavía nada  
 Tengo alguna idea al respecto  
 Lo tengo muy claro

3.6. Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación:

- Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio  
 La transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos mis hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más "patrimonio no empresarial"

## PROTOCOLO FAMILIAR.

### 1. LEGALIZACIÓN Y EXISTENCIA.

4.1. ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?

- Sí                       No  
 Tengo alguna idea

4.2. ¿Tienen un protocolo familiar escrito?

- Sí                       No

4.3. Si la empresa no tiene un protocolo familiar establecido, ¿está en los planes de esta generación constituir uno?

- Sí                       No

4.4. ¿Está firmado por todos los miembros de la familia?

- Sí  No  
 Sólo por algunos

4.5 La firma del protocolo familiar ha provocado (**pueden marcarse varias respuestas**):

- Que se modifiquen los estatutos de la sociedad  
 Que se hayan efectuado capitulaciones matrimoniales  
 Que se hayan firmado otros documentos entre los miembros de la familia  
 Otros:

4.6.- De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera que debe contener un protocolo?

- El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución  
 El acceso a los puestos directivos y de administración  
 La sucesión en la empresa  
 La salida de la propiedad  
 Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros

4.7. ¿Qué importancia concede usted a los siguientes aspectos de un protocolo familiar? (**Puntuar del 1 al 7**)

	1	2	3	4	5	6	7
El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El acceso a los puestos directivos y de administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sucesión en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La salida de la propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1. SUCESIÓN

5.1. ¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?

- Sí  No  
 No se lo han planteado

5.2. ¿Lo desean los sucesores?

- Sí  No  
 No se lo han planteado

5.3 Al no estar el fundador o ente principal actual ¿Quién manejaría la empresa?

- El accionista mayoritario       La persona que designe el Consejo  
 Otro \_\_\_\_\_

5.4. ¿Los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor están especificados por escrito?

- Sí                       No

## 1. CONTINUIDAD

6.1. ¿En qué generación se encuentra su empresa en la actualidad?

- Primera                       Tercera  
 Segunda                       Posterior a la tercera

6.2. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro? (pueden marcarse, máximo dos respuestas)

- Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones  
 Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones  
 Mejorar la competitividad y crecer  
 Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica

Otros: \_\_\_\_\_

## 2. DATOS DEL ENCUESTADO.

7.1. Apellidos y nombres \_\_\_\_\_

7.2. Año de nacimiento:

7.3. Sexo:

- Hombre                       Mujer

7.4. Cargo en la empresa

- Administrador  
 Presidente del consejo de administración  
 Miembro del consejo de administración  
 Consejero delegado  
 Director general  
 Accionista

Otro: \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_



4.3											
4.4											
4.5											
4.6											
5.1											
5.2											
5.3											
5.4											
6.1											
6.2											
7.1											
7.2											
7.3											
<b>ASPECTOS GENERALES</b>									SÍ	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario											
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación											
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial											
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir											
<b>VALIDEZ</b>											
APLICABLE						NO APLICABLE					
<b>APLICABLE CON CORRECCIONES</b>											
Nombre de la persona que validada:						C.I:			Fecha:		
Institución						Firma:			e-mail:		

**Anexo 5. Solicitud de validación de encuesta**

Calceta, 15 de mayo de 2019

Señora Magister

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA**

Presente.-

Respetable Mg.:

Motivadas por su reconocida formación en la Investigación y la Administración de Empresas, nos complace dirigirnos a usted en solicitud de su valiosa colaboración para la validación del cuestionario que servirá para recolectar información relativa al trabajo de titulación denominado: **“DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, 2018”**, que representa la investigación previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas de la ESPAM MFL.

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas, así como variables, dimensiones, indicadores y la redacción de las mismas.

Para ello, anexamos el instrumento para la validación del cuestionario, el registro de observación documental, objetivos y cuadro de operacionalización de las variables.

Agradeciendo su valiosa colaboración en el desarrollo e impulso de la investigación, nos suscribimos.

Atentamente,



Cecilia Vera Párraga

131047688-0



Mildred Hernández Rivadeneira

130460573-4

## Anexo 6. Validación de la encuesta



Portoviejo, 23 de Mayo de 2019

Ing.

Cecilia Vera Párraga

Mildred Hernández Rivadeneira

**MAESTRANTES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS DE LA ESPAM MFL**

Presente.-

De mi consideración:

Estimadas Maestras, extiendo mis agradecimientos por su confianza depositada en mí para la validación y evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas, así como variables, dimensiones, indicadores y la redacción de las mismas; así mismo hago llegar mis felicitaciones por el tema escogido pues estudiar las empresas familiares verdaderamente es un reto debido a toda su complejidad y sus procesos desarrollados.

Con el consentimiento de ustedes me permito sugerir lo siguiente en relación al tema y objetivos planteados, claro está esto debe ser discutido con su Directora de tesis y si así lo consideran bienvenidos serán los cambios.

### TEMA:

DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS EN LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN; PROVINCIA DE MANABÍ

### OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las empresas familiares agroproductivas en los cantones Bolívar, Chone y Junín; provincia de Manabí, para valorar los protocolos familiares.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las empresas familiares agroproductivas en la zona de intervención.
- Evaluar los protocolos en las empresas familiares agroproductivas identificadas en los cantones objeto de estudio.
- Proponer un modelo de protocolo para las empresas familiares agroproductivas identificadas en los cantones Bolívar, Chone y Junín.

Adjunto formato utilizado para la respectiva evaluación.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

**Mgtr. Verónica Bravo Santana**  
**DOCENTE AGREGADO 2**

**Carrera de Administración de Empresas**  
**PUCE Sede Manabí**

CAMPUS PORTOVIEJO  
Eudoro Loo y 25 de Diciembre  
Apartado postal 130103  
Telf.: (+593) 5 2440300 ext. 6006  
Portoviejo – Manabí – Ecuador  
www.pucem.edu.ec





**ESPAMMFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN  
 DE EMPRESAS**  
 Mención Gestión de Pequeñas y Medianas  
 Empresas Agroproductivas

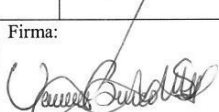
**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR LAS  
 EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN,  
 DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

Pregunta	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide adecuadamente lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.1	X		X			X	X		X		
1.2	X		X			X	X		X		
1.3	X		X			X	X		X		Recomiendo insertar otra variable en donde se consulte el número de RUC, esto permitirá a las investigadoras incluir en su diagnóstico que tipo de contribuyente es la empresa familiar objeto de estudio.
1.4		X		X		X		X		X	La Superintendencia de Compañías es un organismo regulador y de control por tanto sugiero reemplazar la palabra registrada por regulada en tal caso donde deben estar registradas en el REGISTRO MERCANTIL
1.5	X		X			X	X		X		
1.6	X		X			X	X		X		
1.7	X		X			X	X		X		
1.8		X		X		X		X		X	Cambiar la palabra normativas por reglamentos o estatutos; al adoptar la palabra normativa se refiere a Normas de calidad y estandarización INEN, control y calidad, etc. no se explica que es lo que quiere



									encontrar con la pregunta
1.9		X		X		X		X	Sugiero utilizar la palabra reglamento o estatutos
2.1		X		X		X		X	Sugiero utilizar la palabra reglamento o estatutos
2.2		X		X		X		X	El término consejo es utilizado en las cooperativas. Ejemplo: Consejo de administración de vigilancia, de tesorería, etc. En el caso de las empresas existe Junta Directiva o de accionistas de acuerdo al tipo de empresa y actividad económica que ellos ejerzan. Por tanto sugiero reemplazar Consejo de administración por Junta Directiva
2.3		X		X		X		X	Sugiero reemplazar Consejo de administración por Junta Directiva
2.4		X		X		X		X	Se recomienda suprimirlas
2.5		X		X		X		X	Se recomienda suprimirlas
2.6		X		X		X		X	Se recomienda suprimirlas
3.1		X		X		X		X	Sugiero cambiar la pregunta así: ¿Qué porcentaje de participación del capital social pertenece actualmente a la familia?
3.2		X		X		X		X	Sugiero cambiar la pregunta así: ¿Cuántos propietarios, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa? Puesto que no debe utilizar el término accionista por el tipo, tamaño y actividad que ejerzan las empresas. Adicional colocar un adendum a la respuesta en relación a la parte cuantitativa.
3.3		X		X		X		X	Se recomienda suprimirlas


3.4		X		X		X		X		X	De los miembros de la familia que no son propietarios ¿cuántos trabajan en la empresa? Adicional colocar un adendum a la respuesta en relación a la parte cuantitativa.
3.5		X	X			X		X	X		Suprimir la palabra accionistas por propietarios
3.6	X		X			X	X		X		
4.1	X		X			X	X		X		
4.2	X		X			X	X		X		
4.3	X		X			X	X		X		
4.4	X		X			X	X		X		
4.5	X		X			X	X		X		
4.6	X		X			X	X		X		
4.7	X		X			X	X		X		
5.1	X		X		X		X			X	Sugerencia de pregunta ¿El fundador desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?
5.2	X		X			X	X		X		
5.3	X		X			X		X	X		En relación a las variables considerar no utilizar la palabra accionista y consejo. Sugiero: El capitalista mayoritario – La persona que designe la Junta Directiva
5.4	X		X			X	X		X		
6.1	X		X			X	X		X		
6.2	X		X			X		X	X		Sugerencia de variables Proveer de trabajo a las siguientes generaciones Fortalecer el patrimonio a las siguientes generaciones Mejorar el crecimiento laboral y económico Aportar al desarrollo local, social y económico

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación	X		
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE		NO APLICABLE	
<b>APLICABLE CON CORRECCIONES</b>			X
Nombre de la persona que validada: VERÓNICA PIEDAD BRAVO SANTANA	C.I: 1310342330	Fecha: 23 de Mayo de 2019	
Institución PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE MANABÍ	Firma: 	e-mail: vbravo@puccm.edu.ec	

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR  
LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR,  
CHONE Y JUNÍN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

Pregunta	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide adecuadamente lo que pretende		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1.1	X		X		X		X		X		Se recomienda quitar el paréntesis o preguntar solo NOMBRE DE LA EMPRESA. Aunque pueden ser dos nombres distintos, podría confundir al encuestado
1.2	X		X			X	X		X		
1.3	X		X			X	X		X		
1.4		X		X		X	X			X	De acuerdo a la pregunta formulada, se recomienda la siguiente redacción: ¿La empresa es controlada por la Superintendencia de Compañías? Por otro lado, si el encuestado responde si, se considera innecesario que responda las preguntas 1.8, 1.9, 2.2, 5.3 y 5.4 ya que en ese caso, es obligatorio responderlas en el estatuto.
1.5	X		X			X	X		X		
1.6	X		X			X	X		X		
1.7	X			X		X	X			X	En una empresa puede haber un gerente y un director o un gerente y un presidente, de hecho, debe ser así. Sin embargo si el objetivo de la pregunta es conocer la máxima autoridad la redacción debería ser: ¿Quién es el gerente de la empresa?
1.8	X			X		X	X			X	Considerar pregunta 1.4. Se recomienda especificar a qué

											normativa se refiere la pregunta? Reglamento Interno? Estatuto?
1.9	X			X		X	X			X	Considerar pregunta 1.4
2.1	X		X			X	X		X		
2.2	X			X		X	X			X	Considerar pregunta 1.4
2.3	X		X			X	X		X		
2.4	X		X			X	X		X		
2.5	X		X			X	X		X		
2.6	X		X			X	X		X		
3.1	X		X			X	X		X		
3.2	X		X			X	X		X		
3.3	X		X			X	X		X		
3.4	X		X			X	X		X		Considerar invertir el orden de las preguntas 3.3 y 3.4
3.5	X		X			X	X		X		
3.6	X			X		X	X			X	Se considera que esta pregunta no aplica para la investigación. Se sugiere suprimirla.
4.1	X		X			X	X		X		
4.2	X		X			X	X		X		
4.3	X		X			X	X		X		
4.4	X		X			X	X		X		
4.5	X		X			X	X		X		
4.6	X		X			X	X		X		
4.7	X		X			X	X			X	No se especifica qué importancia tiene 1 y qué importancia tiene 7
5.1	X		X			X	X		X		
5.2	X		X			X	X		X		
5.3	X		X			X	X		X		Considerar la pregunta 1.4
5.4	X		X			X	X		X		Considerar la pregunta 1.4
6.1	X		X			X	X		X		
6.2	X		X			X	X		X		
7.1	X		X			X	X		X		
7.2	X		X			X	X		X		Revisar metodología para consultar edad. Se sugiere establecer rangos para definir la

										edad.
7.3	X		X			X	X		X	Revisar metodología para consultar género o sexo y opciones de respuesta.
7.4	X		X			X	X		X	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>									SÍ	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X	
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación									X	
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial									X	
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									X	Se recomienda considerar la posibilidad de disminuir preguntas.
<b>VALIDEZ</b>										
APLICABLE					X	NO APLICABLE				
<b>APLICABLE CON CORRECCIONES</b>										
Nombre de la persona que validada: María Piedad Ormaza Murillo						C.I: 1306462001			Fecha: 17 de Mayo de 2019	
Institución Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí						Firma: 			e-mail: mapiedad@hotmail.com	

## Anexo 7. Encuesta definitiva



**ESPAMMFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN  
 DE EMPRESAS**  
 Mención Gestión de Pequeñas y Medianas  
 Empresas Agroproductivas

**ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR LAS EMPRESAS FAMILIARES  
 AGROPRODUCTIVAS DE LOS CANTONES BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN DE  
 LA PROVINCIA DE MANABÍ**

**EMPRESAS FAMILIARES**

**1. EMPRESA.**

1.1 Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

1.2 Ubicación:

Bolívar   
 Chone   
 Junín

1.3. Año de fundación: \_\_\_\_\_

1.4. Sectores de actividad

Agricultura   
 Ganadería   
 Agroindustria   
 Silvicultura   
 Pesca   
 Avícola

1.5 RUC \_\_\_\_\_

1.6. ¿La empresa es regulada por la Superintendencia de Compañías?

Sí  No

1.7. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_

1.8. Mercado:

- Local                       Nacional  
 Regional                       Internacional

1.9. ¿Quién es el gerente de la empresa?

- El máximo accionista de la empresa  
 Un familiar accionista no mayoritario  
 Un familiar no accionista  
 Un profesional no familiar ni accionista

Otros: \_\_\_\_\_

1.10. ¿Existen reglamentos o estatutos establecidos en la empresa?

- Sí                                       No

1.11. ¿Si posee reglamentos o estatutos, están de manera escrita o es sólo verbal?

- Escrita                                       Sólo verbal  
 No aplica

## 2. FAMILIA

2.1. ¿Existen reglamentos o estatutos claramente establecidos para la incorporación de familiares a la empresa?

- Sí                                       No  
 Hay algunas normas pero no están expresamente establecidas (*Por escrito*)

2.2. ¿Existe Junta Directiva en su empresa?

- Sí                                       No

2.3. ¿Tienen consejo de familia?

- Sí                                       No

## 3. PROPIEDAD

3.1. ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia?                      %

3.2. ¿Cuántos propietarios, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?

- Todos  
 Algunos  
 Ninguno

3.3. Respecto a los propietarios familiares, ¿han pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación?

- No he pensado todavía nada
- Tengo alguna idea al respecto
- Lo tengo muy claro

## PROTOCOLO FAMILIAR.

### 4. LEGALIZACIÓN Y EXISTENCIA.

4.1. ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?

- Sí
- No
- Tengo alguna idea

4.2. ¿Tienen un protocolo familiar escrito?

- Sí
- No
- No aplica

4.3. Si la empresa no tiene un protocolo familiar establecido, ¿está en los planes de esta generación constituir uno?

- Sí
- No
- No aplica

4.4. ¿Está firmado por todos los miembros de la familia?

- Sí
- No
- Sólo por algunos
- No aplica

4.5.- De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera que debe contener un protocolo?

- El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución
- El acceso a los puestos directivos y de administración
- La sucesión en la empresa
- La salida de la propiedad
- Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros

4.6. De los siguientes aspectos de un protocolo familiar ¿Cuál considera más importante?

- El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución
- El acceso a los puestos directivos y de administración
- La sucesión en la empresa
- La salida de la propiedad
- Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros



## 5. SUCESIÓN

5.1. ¿El fundador o máximo propietario desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?

- Sí  No  
 No se lo han planteado

5.2. ¿Lo desean los sucesores?

- Sí  No  
 No se lo han planteado

5.3 Al no estar el fundador o ente principal actual ¿Quién manejaría la empresa?

- El propietario mayoritario  La persona que designe la Junta Directiva  
 Otro \_\_\_\_\_

5.4. ¿Los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor están especificados por escrito?

- Sí  No

## 6. CONTINUIDAD

6.1. ¿En qué generación se encuentra su empresa en la actualidad?

- Primera  Tercera  
 Segunda  Posterior a la tercera

6.2. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?

- Proveer de trabajo a las siguientes generaciones  
 Fortalecer el patrimonio de las siguientes generaciones  
 Mejorar el crecimiento laboral y económico  
 Aportar al desarrollo económico y social de la zona que se ubica  
 Otros: \_\_\_\_\_

## 7. DATOS DEL ENCUESTADO.

7.1. Apellidos y nombres \_\_\_\_\_

7.2. Edad:

7.3. Función en la empresa

- Administrador  
 Presidente del consejo de administración  
 Miembro de la Junta Directiva  
 Consejero delegado  
 Director general

Accionista

Otro: \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

**Anexo 8.** Fichas de selección de expertos

Nº.	NOMBRE EVALUADOR	GRADO ACADÉMICO	TÍTULO AFÍN AL ÁREA DE ESTUDIO	IMPARTICIÓN DE MATERIAS AFÍN AL ÁREA DE ESTUDIO (GRADO)	TUTORÍAS DE TESIS DE POSGRADO	SUMATORIA
1	DR.C. MA. PIEDAD ORMAZA MURILLO	10	10	10	10	40
2	MG. JULIO LOUREIRO SALABARRÍA	8	5	5	5	23
3	DR. C. COLUMBA BRAVO MACÍAS	10	10	10	10	40
4	MG. JAVIER MENDOZA VARGAS	8	10	10	5	33
5	DR. C. YESENIA ZAMORA CUSME	10	10	10	10	40
6	MG. SOFÍA VELÁSQUEZ CEDEÑO	8	10	10	10	38
7	MG. VERÓNICA BRAVO SANTANA	8	10	10	10	38
8	DR. C. MA. FERNANDA GARZÓN FÉLIX	10	5	5	5	25

GRADO ACADÉMICO		TÍTULO AFÍN AL ÁREA DE ESTUDIO		IMPARTICIÓN DE MATERIAS AFÍN AL ÁREA DE ESTUDIO (GRADO)		TUTORÍAS DE TESIS DE POSGRADO	
MAESTRÍA	DOCTORADO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
8	10	10	5	10	5	10	5

PARA SELECCIONAR A LOS EXPERTOS SE DEBE OBTENER UN MÍNIMO DE 35

**Anexo 9.** Fichas de expertos seleccionados

Nº.	NOMBRE EVALUADOR	INSTITUCIÓN	GRADO ACADÉMICO	CARGO
1	DR.C. MA. PIEDAD ORMAZA MURILLO	ESPAM MFL	DOCTORA EN CIENCIAS TÉCNICAS	DOCENTE
2	DR. C. COLUMBA BRAVO MACÍAS	ESPAM MFL	DOCTORA EN CIENCIAS TÉCNICAS	DOCENTE
3	DR. C. YESENIA ZAMORA CUSME	ESPAM MFL	DOCTORA EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES	DOCENTE
4	MG. SOFÍA VELÁSQUEZ CEDEÑO	ESPAM MFL	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y MERCADEO AGROPECUARIO	DOCENTE

5	MG. VERÓNICA BRAVO SANTANA	PUCEM	MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCION DESARROLLO INSTITUCIONAL	DOCENTE
---	----------------------------	-------	---	---------

### Anexo 10 Registro en la Superintendencia de Compañías

 **¿Necesita Ayuda?**  
Presione Aquí.


CORPOFASAVE S.A.

Árbol Accionario de Personas

**ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS**

Puede usar click derecho sobre un registro del árbol accionario para ver mas opciones.

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	1309819355	SANTANA VELEZ DIANA MARIA	ECUADOR	NACIONAL	154.0000	N
2	1310428550	SANTANA VELEZ FERDINAND BERTY	ECUADOR	NACIONAL	188.0000	N
3	1310590185	SANTANA VELEZ MARIA AGUSTINA	ECUADOR	NACIONAL	154.0000	N
4	1310590193	SANTANA VELEZ MARIA ZULEMA	ECUADOR	NACIONAL	154.0000	N
5	1303144768	VELEZ CHICA FATIMA TERESITA	ECUADOR	NACIONAL	152.0000	N

 **¿Necesita Ayuda?**  
Presione Aquí.

CORPOFASAVE S.A.

Administradores Compañía

**ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA**

**Administradores Actuales** (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1303144768	VELEZ CHICA FATIMA TERESITA	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2018-10-25	5	2018-10-25	26	31	RL
1310428550	SANTANA VELEZ FERDINAND BERTY	ECUADOR	PRESIDENTE	2018-10-25	5	2018-10-25	25	139	ADM

Imprimir

**Administradores Salientes**

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1303144768	VELEZ CHICA FATIMA TERESITA	ECUADOR	PRESIDENTE	2017-05-09	5	2017-05-09	32	25	ADM
1301610406	SANTANA ALAVA BERTY RAMON	ECUADOR	PRESIDENTE	2014-08-19	5	2014-09-01	14	25	ADM
1310428550	SANTANA VELEZ FERDINAND BERTY	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2014-08-19	5	2014-09-01	13	26	RL

## Anexo 11. Registro en el Servicio de Rentas Internas

**SRI** en línea 🏠

### Consulta de RUC

RUC: 1308327327001      Razón social: SCHETTINI INTRIAGO NATALIA FERNANDA

Estado contribuyente en el RUC: **ACTIVO**      Nombre comercial: DULCES MARIALY

**Actividad económica principal:** ELABORACION DE BOCADITOS DULCES.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
15/10/2007	03/06/2015		

[Ocultar establecimientos](#)

### Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	DULCES MARIALY	MANABI / BOLIVAR / CALCETA / 10 DE AGOSTO S/N	ABIERTO

**SRI** en línea 🏠

### Consulta de RUC

RUC: 1307433951001      Razón social: RIVADENEIRA GARCIA RAMON TOBIAS

Estado contribuyente en el RUC: **ACTIVO**      Nombre comercial: CÁRNICOS DON RAMON

**Actividad económica principal:** FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS: SALCHICHAS, SALCHICHÓN, CHORIZO, SALAME, MORCILLAS, MORTADELA, PATÉS, CHICHARRONES FINOS, JAMONES, EMBUTIDOS, ETCÉTERA. INCLUSO SNACKS DE CERDO.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
23/04/2002	20/03/2017		

[Ocultar establecimientos](#)

### Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	CARNICOS DON RAMON	MANABI / CHONE / CHONE / AVENIDA ELOY ALFARO 0 Y CALLE ANGEL NOE ZAMBRANO VERA	ABIERTO

### Anexo 12. Ingreso de variables y datos en SPSS

TABULACIÓN CECY TESIS.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1 RAZON_SOC...	Cadena	16	0	NOMBRE DE L...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
2 UBICACIÓN	Número	8	0	UBICACIÓN	{1, BOLIVA...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
3 AÑO_FUND...	Número	8	0	AÑO DE FUND...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Escala	Entrada
4 SECTORES...	Número	8	0	SECTORES D...	{1, AGRICU...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
5 RUC	Número	8	0	RUC	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
6 REGISTRO...	Número	8	0	REGISTRADO ...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
7 NUM_TRAB...	Número	8	0	NÚMERO DE T...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Escala	Entrada
8 MERCADO	Número	8	0	MERCADO	{1, LOCAL}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
9 GERENTE...	Número	8	0	GERENTE GE...	{1, EL MÁXI...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
10 EXISTENCI...	Número	8	0	EXISTENCIA D...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
11 REGLAME...	Número	8	0	¿SI POSEE R...	{1, ESCRIT...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
12 REGLAME...	Número	8	0	¿EXISTEN RE...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
13 JUNTA DIR...	Número	8	0	¿EXISTE JUNT...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
14 CONSEJO...	Número	8	0	¿TIENEN CON...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
15 PORCETA...	Número	8	0	¿QUÉ PORCE...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Escala	Entrada
16 FAMILIAR...	Número	8	0	¿CUÁNTOS P...	{1, TODOS}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
17 TRANSMIS...	Número	8	0	RESPECTO A ...	{1, NO HE ...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
18 PROTOCO...	Número	8	0	¿SABE USTED...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
19 TIENE_PR...	Número	8	0	¿TIENE UN PR...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
20 PLANES_P...	Número	8	0	SI LA EMPRE...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
21 PROTOCO...	Número	8	0	¿ESTÁ FIRMA...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
22 ASPECTOS...	Número	8	0	DE LOS SIGUI...	{1, TRABAJ...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
23 IMPORTAN...	Número	8	0	¿QUÉ IMPORT...	{1, TRABAJ...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
24 FUTURO_F...	Número	8	0	¿EL FUNDADO...	{1, SI}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada

TABULACIÓN CECY TESIS.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

1: CONSEJO\_FAMILIA 2

Visible: 37 de 37 variables

	RAZON_SOCIAL	UBICACIÓN	AÑO_FUNDACION	SECTORES_ACTIVIDAD	RUC	REGISTRO_SUPER	NUM_TRABAJADORES	MERCADO	GERENTE_EMPRESA	EXISTENCIA_REGLAMENTOS	REGLAMENTOS_ESCRITOS	REGLAMENTOS_VERBALES	JUNTA_DIRECTIVA	CONSEJO_FAMILIA	PORCETA_FAMILIA	FAMILIAR_EMPRESA
1	MENDOZA...	BOLIVAR	1994	GANADERIA	905162947...	NO	8	LOCAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
2	BIOCULT...	BOLIVAR	1983	AGRICULT...	990659915...	SI	17	REGIONAL	EL MÁXIM...	SI	ESCRITA	ALGUNAS...	SI	SI	80	ALGU...
3	AGROIND...	BOLIVAR	1988	GANADERIA	990976287...	SI	19	NACIONAL	EL MÁXIM...	SI	ESCRITA	ALGUNAS...	SI	SI	60	ALGU...
4	ZAMBRAN...	BOLIVAR	2000	GANADERIA	130159064...	NO	3	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
5	BITAR SA...	BOLIVAR	1976	AVÍCOLA	130057301...	NO	9	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	TODC...
6	LARREA V...	BOLIVAR	2002	AVÍCOLA	130691928...	NO	12	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
7	BITAR ZA...	BOLIVAR	1999	AVÍCOLA	130510904...	NO	8	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
8	AVELLAN...	BOLIVAR	2004	AGROIND...	130906817...	NO	7	REGIONAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
9	BIONES ...	BOLIVAR	2006	PESCA	139173973...	SI	13	REGIONAL	UN FAMILI...	SI	ESCRITA	NO	SI	SI	100	TODC...
10	VELEZ VE...	BOLIVAR	2003	AGROIND...	130374711...	NO	4	LOCAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
11	SCHETTIN...	BOLIVAR	2007	AGROIND...	130832732...	NO	12	NACIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
12	FERRIN RI...	BOLIVAR	2018	PESCA	130917433...	NO	5	REGIONAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
13	BRAVO P...	CHONE	2004	AGRICULT...	500666037...	NO	4	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
14	PERMAC...	CHONE	2005	AGRICULT...	992430761...	SI	19	NACIONAL	EL MÁXIM...	SI	ESCRITA	NO	SI	SI	80	ALGU...
15	AGROMA...	CHONE	2005	AGRICULT...	992442867...	SI	16	NACIONAL	EL MÁXIM...	SI	ESCRITA	NO	SI	SI	60	TODC...
16	ZAMBRAN...	CHONE	2003	GANADERIA	130205208...	NO	4	LOCAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
17	ARTEAGA...	CHONE	2000	GANADERIA	130250598...	NO	5	REGIONAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	80	ALGU...
18	VERA PUL...	CHONE	1999	GANADERIA	130242005...	NO	3	REGIONAL	EL MÁXIM...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
19	FALCONE...	CHONE	1998	GANADERIA	130209376...	NO	3	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
20	MENDOZA...	CHONE	2001	GANADERIA	130215299...	NO	4	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	TODC...
21	MENDOZA...	CHONE	2001	AGROIND...	130272039...	NO	4	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...
22	MENDOZA...	CHONE	2004	AGROIND...	130272039...	NO	3	REGIONAL	UN FAMILI...	NO	NO APLICA	NO	NO	NO	100	ALGU...

**Anexo 13.** Propuesta de protocolo familiar**PROTOCOLO FAMILIAR****Contenido**

- I. CONSTITUCIÓN OBLIGACIONAL DEL PROTOCOLO.**
- II. LOS VALORES EMPRESARIALES, PROFESIONALES Y PERSONALES.**
- III. LA FAMILIA Y LA EMPRESA.**
  - Incorporación de los miembros de la familia.
  - Evaluación del desempeño.
  - Remuneración
  - Jubilación de los miembros de la Familia.
  - Sucesión
- IV. LA PROPIEDAD Y LOS DERECHOS ECONÓMICOS.**
  - Derechos y obligaciones de los accionistas
  - Valor de las acciones /participaciones.
  - Fondo de liquidez – Mercado Intrafamiliar.
  - Derechos de Recompra.
- V. ÓRGANOS DE GOBIERNO.**
  - Junta General de Accionistas
  - Asamblea Familiar
  - Consejo de Familia
- VI. CONDUCTA EMPRESARIA Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN.**
  - Comportamiento económico de los accionistas familiares dentro del Grupo de Empresas.
  - El uso de nombres y marcas comerciales.
- VII. EXCEPCIONES Y/O MODIFICACIONES.**
  - Interpretación del Protocolo.

- Revisión periódica.
- Derogación y sus normas.

El presente protocolo se realiza con el objetivo de normar las acciones, y resoluciones que se tomará dentro de la empresa y cuyos miembros se verán en la obligación de aplicarlo.

**(Colocar aquí un árbol genealógico de la empresa y el organigrama de la empresa)**

## **CAPÍTULO II. LOS VALORES EMPRESARIALES, PROFESIONALES Y PERSONALES.**

### **Valores familiares**

- (Se pondrán los valores que cada empresa tiene planteados).

### **Valores Corporativos**

- (Se pondrán los valores que cada empresa tiene planteados).

## **CAPÍTULO III. LA FAMILIA Y LA EMPRESA**

(Realizar una breve introducción de la empresa: Su historia)

### Misión

(Redactar la misión de la empresa)

### Visión

(Redactar la visión de la empresa)

La empresa se encuentra conformada por (Número) accionistas, miembros con voz y voto por: (Anotar los nombres de los accionistas de la empresa).

### **Incorporación de la Familia**

En el presente protocolo se establece:



**Art. 1.** – Los menores de edad, una vez cumplida la mayoría de edad podrán participar de las reuniones de la empresa como oyentes y formarán parte de la empresa en acciones cuando su progenitor directo lo decida.

**Art. 2.-** Al momento de contraer matrimonio, sus parejas no / si (esto lo deciden en la empresa) podrán adquirir acciones dentro de la compañía, por lo que deberán de firmar acuerdos prenupciales con el fin de mantener la sucesión solo en línea directa con el soñador (firmarán en el caso que las parejas no puedan adquirir acciones).

**Art. 3.** - Los miembros de la familia podrán formar parte del grupo laboral de la empresa siempre y cuando tengan la experiencia y conocimiento idóneo para el puesto que desea aplicar.

### **Evaluación del Desempeño**

**Art. 5.-** Con la finalidad de fomentar la eficacia y eficiencia de los empleados de la empresa en sus puestos de trabajos, se realizarán evaluaciones de desempeño laboral anualmente.

**Art. 6.** - **Una** vez realizada la evaluación de desempeño se tomarán los resultados para apoyar los incentivos o las medidas correctivas en caso de ser necesario, como establecer programas de capacitaciones.

### **Remuneraciones**

**Art. 7.-** Se establecerá una escala salarial según las funciones que realicen cada uno de los empleados, así como también cada empleado y directivo de la empresa tendrá derecho al décimo tercer, décimo cuarto sueldo y utilidades de la empresa cada año.

**Art. 8.** - Todos los empleados de la empresa tendrá derecho a un aumento de sus remuneraciones siempre y cuando hayan salido bien en la evaluación del desempeño y la empresa se encuentre solvente.

### **Jubilaciones de los miembros de la familia**

**Art. 9.** - Se establece que los miembros y accionistas familiares de la empresa deberán de jubilarse de manera obligatoria a los (Colocar la edad ) años de edad siempre y cuando estén haciendo uso pleno de sus facultades físicas y emocionalmente.

**Art.10.-** Cada miembro accionista de la familia una vez jubilado, tendrá derecho a una pensión (se deberá establecer el monto) de la empresa hasta el día de su muerte.

### **Sucesión**

**Art. 11.** - Una vez jubilado el soñador se establece que sus acciones sean divididas en forma equitativa para cada uno de sus herederos directos; la presidencia de la empresa será asumida por el miembro que sea designado por la Junta Directiva o el Consejo de Familia (Esto queda a decisión de los herederos).

**Art. 12.** - Se establece que para las siguientes generaciones la sucesión de acciones se seguirá realizado en forma equitativa para cada núcleo familiar.

## **CAPÍTULO IV. LA PROPIEDAD Y LOS DERECHOS ECONÓMICOS**

### **Derechos y Obligaciones de los Accionistas:**

#### **Derechos de los accionistas**

**Art. 13.-** Es derecho de los accionistas de la empresa familiar, participar en las deliberaciones de la Asamblea General de accionistas y tener participación con voz y voto en las tomas de decisiones.

**Art. 14.-** Recibir como dividendo una parte de las utilidades en proporción a las acciones que posee dentro de la misma, conforme a lo estipulado en el Art. 171. De la ley de compañías El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía

**Art. 15.-** Los socios de la empresa tendrán acceso a toda la información administrativa y financiera de la empresa; también es derecho de los accionistas todo lo dispuesto en el Art. 207 de la Ley de compañías que dice:

#### **Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:**

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos. La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una

compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;

6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;

7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216. No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

8. Negociar libremente sus acciones entre los accionistas de la empresa, puesto que el fin de la empresa es mantenerse como una compañía enteramente familiar

### **Obligaciones de los accionistas**

**Art. 16.-** Es obligación de los accionistas velar por el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa.

**Art. 17.-** Mantener los valores familiares y empresariales, promover la continuidad de la sucesión de la empresa familiar.

**Art. 18.-** Es obligación lo que estipula el Art. 202.- de la Ley de compañías que dice: Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución. Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

### **Valor de las Acciones**

**Art. 19.-** Las acciones de la empresa no serán vendidas a terceros, puesto que el fin de la empresa es mantenerse como una compañía enteramente familiar, y solo podrán formar parte de la empresa, la descendencia directa del soñador y lo harán mediante el sede de las acciones de los accionistas. (Si deciden en el artículo 2 admitir como miembros de la empresa a las parejas al momento de contraer matrimonio, habrá que modificar este artículo.)

**Art. 20.-** Se deja por sentado que si en el futuro se deseara vender las acciones de la empresa deberá de hacerse bajo un precio que no vaya contra las leyes si no que se

establecerá de acuerdo a lo dispuesto en Art. 164.- de la Ley de Compañías que dice: La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado. La emisión que viole esta norma será nula.

#### **Fondo de Liquidez – Mercado Familiar**

**Art. 21.-** El fondo de liquidez existente en la empresa, tendrá la función de otorgar prestaciones monetarias no mayor a (Colocar Valor) dólares americanos a los miembros de la familia que solicitasen una prestación de dinero, a cambio de la venta de sus acciones, mismas que se comprometerá a recomprarlas cuando cancele la deuda.

#### **Derecho de Recompra**

**Art. 22.-** Los accionistas que solicitasen el fondo de liquidez y cumplan con la devolución del dinero prestado, tendrá la obligación y el derecho de recuperar sus acciones.

### **CAPITULO V. ÓRGANOS DEL GOBIERNO**

#### **Junta General de Accionistas**

**Art. 23.-** La Junta General de Accionistas es el máximo órgano máximo de poder de la empresa y estar conformada por todos los accionistas, tendrá la facultad de aprobar los reglamentos y estatuto que regirán la empresa.

#### **Asamblea Familiar**

**Art. 24.-** La Asamblea familiar tendrá la función de resolver todos los problemas familiares que se presentase en la empresa, como es una empresa familiar que se mantiene en el soñador, esposa e hijos, será precedida por la esposa del soñador (o persona que decida la familia) la misma que tiene que ser una persona neutral dentro de la organización y la que mediará cuando se presenten conflictos familiares dentro de la empresa.

**Art. 25.-** La Asamblea familiar estará conformada por todos los miembros de la familia mayores a 18.

#### **Consejo familiar**

**Art. 26.-** El Consejo Familiar será el encargado de transmitir y dar a conocer la filosofía de la familia, queriendo conseguir el compromiso de todo el grupo familiar de accionistas, así como también tiene la función de velar por el cumplimiento del presente protocolo.

**Art. 27.-** El Consejo familiar de (nombre de la empresa) conformado por el Gerente General, el abogado de la empresa y 2 miembros más que designen los accionistas familiares de la empresa y presidido por el (soñador) el cual aportará con las sugerencias necesarias para la solución de los problemas, pero no tendrá voto en la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO VI. CONDUCTA EMPRESARIAL Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN**

### **Comportamiento Económico de los accionistas familiares dentro de la empresa**

**Art. 28.-** Los miembros de la familia respetarán el patrimonio existente en la empresa, no podrán hacer uso de dinero, vehículos, prestaciones de servicios (empleados) para uso personal.

**Art. 29.-** Si se presentase una situación de decaimiento económico dentro de la empresa los accionistas no optarán por no recibir utilidades de la empresa, para que estas sean utilizadas en la recapitalización de la misma.

**Art. 30.-** Cuando existan excedentes de utilidades serán destinadas para fondos de becas de formación universitarias para miembros directo de la empresa u empleados de la mismas, para lo cual se someterán a sorteo público.

### **Uso de nombres y marcas comerciales**

**Art. 31.-** El uso del nombre de la empresa y la marca solo se lo hará para usos estrictamente empresariales, es prohibido que los miembros de la familia hagan uso de ellas para trámites de otra índole.

## **CAPÍTULO VII. EXCEPCIONES Y/O MODIFICACIONES**

### **Interpretación del Protocolo**

**Art. 32.-** Todos los miembros del grupo familiar deberán obligatoriamente cumplir con las normas establecidas en el presente protocolo, los miembros familiares adoptarán las medidas legales oportunas para asegurar que la empresa cumpla con todos los compromisos legales.

**Art. 33.-** En caso de existir desacuerdos entre los firmantes de este protocolo o los involucrados en el mismo, las partes se comprometerán a poner su mejor esfuerzo para de manera consensuada llegar a un mejor acuerdo.

**Revisión Periódica**

**Art. 34.-** Los accionistas miembros de la empresa deberán de realizar una revisión del protocolo familiar al inicio de cada año.

**Arbitraje**

**Art. 35.-** Cuando no se haya llegado a un acuerdo las partes se someten a un arbitraje tradicional y obligatorio para solucionar todos los temas que produzcan discrepancia en el presente protocolo; quienes suscriben el protocolo hacen constar como futuras partes su compromiso de cumplir la resolución definitiva que se obtenga en el arbitraje.

**Art. 36.-** El árbitro en la resolución del conflicto será un miembro de la familia que no se sienta comprometido con ninguna de las partes.

**Art. 37.-** El árbitro fijará el procedimiento arbitral asegurando la bilateralidad, y el plazo de resolución que no podrá ser excederse de un mes desde la publicación del presente protocolo.

**Firmas de los familiares accionistas.**

Anexo 14. Fotos del desarrollo de la investigación





