



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MODALIDAD EN LÍNEA

Título a obtener: Magíster en Administración de Empresas

**La Importancia de un Protocolo Familiar para la Sucesión de las Empresas de
Transporte**

Olivo Simbaña Melany Camila

Toaquiza Jaya Carina Silvana

Quito, marzo 2021

La Importancia de un Protocolo Familiar para la Sucesión de las Empresas de Transporte

Por

Olivo Simbaña Melany Camila

Toaquiza Jaya Carina Silvana

Marzo 2021

Aprobado:

Diana, C, Gonzáles, C, Tutor

María, B, Castillo, Q, Presidente del Tribunal

Roberto, Apunte, Z, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 04, marzo, 2021
Diana, C, Gonzáles, C.

Aceptado y Firmado: _____ 04, marzo, 2021
Roberto, Apunte, Z.

_____ 04, marzo, 2021

María, B, Castillo, Q
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Camila Olivo y Carina Toaquiza declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **La Importancia de un Protocolo Familiar para la Sucesión de las Empresas de Transporte** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Carina Silvana Toaquiza Jaya

Correo electrónico: silvanaktj2612@hotmail.com



Melany Camila Olivo Simbaña

Correo electrónico: cami-mela@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Melany Camila Olivo Simbaña y Carina Silvana Toaquiza Jaya en calidad de autoras del trabajo de investigación titulado, **La Importancia de un Protocolo familiar para la Sucesión de las Empresas de Transporte**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo de 2021



Carina Silvana Toaquiza Jaya
silvanaktj2612@hotmail.com



Melany Camila Olivo Simbaña
cami-mela@hotmail.com

Dedicatoria

El presente artículo científico está dedicado a Dios, por ser mi compañía y usarme para cumplir sus propósitos.

A mis padres, por ser mi pilar, constante apoyo e incentivarme a tomar retos nuevos que llevan a sacar lo mejor de mí.

A mi hermana y abuelitos por estar siempre a mi lado y me han ofrecido el amor y calidez de familia.

Olivo Simbaña Melany Camila

Dedico este trabajo de investigación a Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres que han sido el pilar fundamental de superación y ejemplo.

A mis hermanos y sobrino que me han apoyado incondicionalmente y me apoyaron para no rendirme.

A mi abuelita que desde el cielo me manda sus bendiciones.

A mi novio que siempre estuvo pendiente de mis avances y apoyándome en lo que necesitaba.

Al canciller de la universidad quien me dio la oportunidad de estudiar, mis maestros por el conocimiento impartido y el tiempo que dedicaron para compartírmelo.

En general a todos por alentarme a seguir y ser cada día mejor.

Toaquiza Jaya Carina Silvana

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Internacional del Ecuador por habernos aceptado ser parte de ella en el sentido educativo y profesional como administrativas. Por brindarnos las herramientas y conocimiento necesario para ser grandes profesionales y personas.

Agradecemos también a nuestra tutora Diana Gonzáles, por su capacidad y conocimiento que nos supo guiar para ofrecer un artículo de calidad al servicio de la comunidad.

Para finalizar, agradecer a nuestros compañeros de maestría que fueron un gran soporte para cada paso en este programa, donde también se crearon grandes amistades y futuros proyectos.

Olivo Simbaña Melany Camila

Toaquiza Jaya Carina Silvana

Resumen Ejecutivo

Las empresas que se crean con un gran componente familiar se enfrentan a la necesidad de ordenar y organizar las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, asegurando la continuidad de la familia en la gestión y propiedad, en cada transición generacional, evitando conflictos en cada proceso de sucesión, por ello el protocolo familiar es un insumo adecuado e importante.

En el presente artículo indagamos en base a las diferentes opiniones y vivencias de los directivos de las empresas familiares del sector transporte en Quito – Ecuador, sobre la aplicación y utilidad del protocolo familiar. La investigación es de carácter cualitativo, exploratorio, misma que permite conocer la importancia de poseer un protocolo familiar.

Obteniendo como resultado opiniones y vivencias de las empresas con y sin protocolo, resaltando la importancia del protocolo familiar en tres aspectos: familia, empresa y propiedad. Así también, los beneficios de poseer un protocolo familiar aplicado a procesos administrativos, designación de puestos, formación de personal, solución de discrepancias, comunicación, y la más importante, como una herramienta de sucesión.

Con esta investigación se espera contribuir y concientizar a las empresas familiares ecuatorianas a implementar el protocolo familiar como una herramienta de sucesión efectiva y realizar con éxito la transición de generación en generación y contribuir así a la economía del país, reduciendo el riesgo a desaparecer y más bien garantizando su sostenibilidad.

Palabras clave: Protocolo familiar, sucesión, sostenibilidad, patrimonio empresarial, patrimonio familiar.

Abstract

The companies that are created with a large family component face the need to order and organize the relationships between the family, the property and the company, ensuring the continuity of the family in the management and ownership, in each generational transition, avoiding conflicts in each succession process, therefore the family protocol is an appropriate and important input.

In this article we investigate different opinions and experiences of the directors of family businesses in the transportation sector in Quito - Ecuador, on the application and usefulness of the family protocol. The research is qualitative, exploratory, which allows us to know the importance of having a family protocol.

Obtaining as results opinions and experiences of companies with and without protocol, highlighting the importance of family protocol in three aspects: family, company and government. Also, the benefits of having a family protocol applied to administrative processes, job designation, staff training, dispute resolution, communication, and most importantly, as a succession tool.

With this research, it is expected to contribute and raise awareness among Ecuadorian family businesses to implement the family protocol as an effective succession tool and to successfully carry out the transition from generation to generation and thus contribute to the country's economy, reducing the risk of disappearing and guaranteeing its sustainability.

Key words: family protocol, succession, sustainability, business assets, family assets.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del Problema.....	1
Enunciado del Problema	2
Propósito del Estudio	2
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específico	3
Significancia del Estudio	3
Naturaleza del Estudio	3
Definición de Términos	4
La empresa familiar es	4
Limitaciones	4
Delimitaciones	5
Resumen	5
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	6
El Modelo de los Tres Círculos.....	6
Desarrollo de la Empresa Familiar	6
Clasificación de las Empresas.....	7

	X
La Sucesión.....	8
Protocolo Familiar	9
Resumen.....	10
Conclusión	10
Capítulo 3: Método	12
Diseño de la Investigación	12
Pertinencia del Diseño	12
Población y Muestra	13
Consentimiento Informado	13
Localización Geográfica	13
Instrumentación.....	14
Recolección y Análisis de Datos.....	15
Validez y Confiabilidad.....	16
Resumen.....	16
Capítulo 4: Resultados.....	17
Perfil de los Informantes.....	17
Directivos de empresas familiares:	17
Experto	17
Resultados de los Criterios Estudiados	17
Resumen.....	21
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	22

Recomendaciones	23
Contribuciones Teóricas y Prácticas	24
Futuras Investigaciones.....	25
Referencias.....	26
Aprendice A: Consentimiento Informado	30
Aprendice B: Preguntas de la entrevista a las empresas que tienen protocolo familiar.....	31
Aprendice C: Preguntas de la entrevista a las empresas que no tienen protocolo familiar.....	32
Aprendice D: Preguntas de la entrevista al experto	33

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>La perpetuación</i>	17
Tabla 2 <i>Aplicación del protocolo familiar</i>	18
Tabla 3 <i>Proceso de sucesión</i>	18
Tabla 4 <i>Razones de desestabilización de la empresa</i>	19
Tabla 5 <i>Solución de conflictos</i>	20

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa geografico del sur de Quito	14
---	----

Capítulo 1: Introducción

Las empresas familiares han llegado a convertirse en un pilar fundamental en la economía de la mayoría de los países. “A nivel mundial, las empresas familiares representan más de dos tercios (2/3) de todas las compañías” (Camino-Mogro & Bermudez-Barrezueta, 2018). El Ecuador no es la excepción, pues en nuestro país las empresas familiares ocupan un 90.5% entre pequeñas y microempresas (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2018), todas ellas contribuyen en la generación de fuentes de empleo en las diferentes actividades comerciales y productivas.

Los estudios existentes sobre el esquema organizacional y los factores de sucesión afectan de manera directa al crecimiento de las empresas familiares. “Apenas el 5% de las empresas familiares llega a la tercera generación exitosamente; es decir, generando más capital, siendo más estables, dando más puestos de trabajo, entre otros.” (Lideres, 2015)

Antecedentes del Problema

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, Mipymes) se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo” (Cardona & Balvin, 2014). Si bien, son una parte fundamental para la economía de cada país, su tasa de mortalidad es muy alta, lo que afecta directamente a la situación de cada nación.

Una de las principales razones por la que la empresa familiar desaparece es la sucesión, su tasa de mortalidad es del “70% en la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera” (Cardona & Balvin, 2014). Estas cifras se vuelven alarmantes, ya que estas empresas ocupan un gran porcentaje en el Ecuador. Además, el desconocimiento de la aplicación de un protocolo familiares amplía las posibilidades de mortalidad.

Enunciado del Problema

El porcentaje de mortalidad de empresas familiares Ecuatorianas no es muy alejada a la realidad de todos los países. El reto para estas empresas, además de ser competitivas en el mercado, es también lograr perdurar en el tiempo. Una vez que se logre esto, lo más óptimo sería que “las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad” (Belausteguigoitia, 2007)

La creación de un consejo familiar y el protocolo familiar son herramientas para la sucesión, siendo este último un instrumento de suma importancia para la resolución de conflictos de una manera profesional, creando equidad, orden y claridad en las decisiones que deberán ser tomadas por los nuevos directivos. Ahora, si bien el protocolo sería la solución, el problema radica en la inexistencia de este en las empresas.

Propósito del Estudio

Dadas las cifras preocupantes de la tasa de extinción de las empresas familiares, se busca investigar la importancia del protocolo familiar como herramienta de sucesión, para ello identificaremos el valor diferencial que poseen las empresas con protocolo familiar definido, con las que no tienen.

El estudio se realizará bajo un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio. El instrumento de recolección de información cualitativo será la entrevista, la población será empresas que funcionen bajo un protocolo familiar y aquellas que no lo hacen. La muestra serán 10 entrevistados, de las cuales nueve serán pequeñas y medianas empresas familiares, ubicadas en la ciudad Quito, dedicadas al servicio de transporte; de las cuales tres empresas poseerán protocolo familiar y seis no lo dispondrán. También se entrevistará a un experto en el tema de EF.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la importancia del protocolo familiar como herramienta de sucesión en las empresas de transporte.

Objetivo específico

- a) Describir los elementos que comprenden la empresa familiar.
- b) Conocer los beneficios e importancia de poseer un protocolo familiar.

Significancia del Estudio

La importancia de la investigación surge por varias razones:

- Indagar la razón de las altas cifras de mortalidad de las empresas familiares ecuatorianas, producto del proceso sucesorio.
- Aportar con información sobre la importancia del protocolo para que las familias decidan gestionar su negocio de manera formal, con el fin de que logren la perdurabilidad, sobrepasando la tercera generación.
- Contribuir con la literatura, pues es necesario profundizar aún más en este mundo de las empresas familiares ecuatorianas y así colaborar con la actividad empresarial, fuentes de empleo y desarrollo económico.

Naturaleza del Estudio

El presente trabajo de investigación se realizará con el fin de conocer el nivel de incidencia o importancia de poseer o no un protocolo dentro de una empresa familiar para su proceso de sucesión, motivo por el cual se tomará una muestra de 10 entrevistados, de los cuales nueve serán directivos de empresas familiares dedicadas al servicio de transporte y con el fin de dar validez a la información, aplicando la triangulación de información, se considerará entrevistar a un experto en el tema de EF.

La investigación se desarrollará con una entrevista estructurada de 25 preguntas, una vez recolectada la información se procederá a analizarla con la categorización apriorística aplicada, las cuales se menciona a continuación: la perpetuación, aplicación del protocolo familiar, proceso de sucesión, razones de desestabilización de la empresa y solución de conflicto.

Definición de Términos

La empresa familiar es aquella en la que una o más familias ejercen el control de la propiedad y gobierno de la misma, participando también en su gestión. (Euskal Erriko Unibertsitatea, 2020)

El protocolo familiar según Díaz (2012), es un conjunto de principios y reglas escritas derivadas del diálogo y el consenso, que regulan la relación familia - negocio, y que son vividas por una familia empresaria.

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

Limitaciones

Se tomarán como objeto de investigación 10 empresas familiares ecuatorianas del área de transporte. Dentro de la población no se posee datos exactos de cuantas empresas familiares de transporte existen, sin embargo, nos basamos en la última investigación de Camino (2018), en cual indica que dentro de Pichincha el 58,31% dedicadas al sector de transporte y almacenamiento son familiares. Determinamos esta muestra representativa con el fin de poder comparar los diferentes escenarios y el involucramiento del protocolo familiar en la sucesión de las empresas.

Delimitaciones

Las empresas analizadas estarán ubicadas en Quito-Ecuador, sector sur, las cuáles estarán inmersas en el campo de transporte de carga liviana, transporte de pasajeros y transporte de carga pesada.

Resumen

Las empresas familiares en el Ecuador abarcan la mayor parte de la economía y la generación de empleo en el país, pero es muy alarmante saber que son pocas las empresas que pasan de la segunda a la tercera generación. Para ello, se propone analizar tres elementos fundamentales dentro de la organización, los cuales son: la familia, la empresa y gobierno.

Se analizará el comportamiento de nueve empresas en el área de transporte, las cuales proporcionarán su experiencia, trayectoria y su proceso de sucesión, en el caso de haberlo experimentado, basándonos en una investigación de tipo exploratorio e utilizando la entrevista estructurada como herramienta de recolección de información.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Las empresas familiares “desde la década de los ochenta cobran importancia en la literatura financiera” (Ferrero, Vasquez, Vejarano, & Davila, 2011) y desde ese momento se han vuelto grandes aportadoras a la economía de cada país. Casillas (2005) definió tres aspectos para comprender las empresas familiares:

- La propiedad o el control de la empresa: porcentaje de participación que tiene la familia en el capital de la empresa o admitir el control de la empresa por parte un familiar. (Cardona & Balvin, 2014)
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: trabajos realizado por algunos miembros de la familia, en su mayoría funciones ejecutivas o que el director general sea un miembro de la familia propietaria. (Cardona & Balvin, 2014)
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: deseo de mantener la participación de la familia, la sucesión a generaciones de la familia propietaria para mantener el control sobre la gestión o propiedad de la empresa. (Cardona & Balvin, 2014)

El Modelo de los Tres Círculos

La interacción de una empresa familiar es distinta y es que dentro de ella interacturan varios factores, para ello, Tagiuri y Davis (1982) desarrollaron el modelo de los tres círculos que representan: familia, propiedad y directivos. “El primero se refiere a lazos sanguíneos; el segundo, a los accionistas, y el tercero, a funciones desempeñadas dentro de la empresa.” (Cardona & Balvin, 2014)

Desarrollo de la Empresa Familiar

El desarrollo de la empresa familiar se ha resumido en cuatro etapas, “la etapa fundacional, la etapa de la organización funcional, la etapa de la delegación y, finalmente,

la etapa de la coordinación o el holding.” (Barugel, 2008) Cada una de ellas es marcada por una crisis significativa.

Para entender esta estructura, el autor lo compara con un sistema solar. En la primera etapa, la más creativa, se produce crecimiento, existe mayor interacción y aporte con el fundador. Antes de la segunda etapa, llega de crisis de liderazgo, en donde el líder no puede interactuar con todos los trabajadores, así llega la necesidad de delegar y establecer un organigrama.

En la segunda etapa, comienza el sistema de delegación y el fundador se retroalimenta con informes de sus subordinados. Dentro de ella se produce la crisis de autoridad, en donde llega la necesidad de la delegación. Así llega la tercera etapa, en donde se delega y consolida una estructura funcional.

Por último llega la cuarta etapa, una vez superada la crisis del control y que la caja de familia se haya separado de la caja de la empresa, en donde se busca establecerse y distinguir las diferentes decisiones de gerencia y control.

Clasificación de las Empresas

“Según Perkins, este modelo presenta una clasificación de cuatro grupos de empresas familiares, según el tamaño de la familia propietaria y de la empresa.”

(CARPIO, 2015)

La clasificación de estos grupos tiene relación con el tamaño de la familia y el tamaño empresa. La mayoría de empresas familiares son pequeñas (pequeño tamaño de familia y pequeña empresa) y grande (grande tamaño de familia y grande empresa). Las empresas que han llegado máximo a una segunda generación han sido las pequeñas y las grandes, las que han conseguido su permanencia en el tiempo. Hay ciertas empresas que tienen grande tamaño familiar pero no se han logrado desarrollar con el tiempo y otras grandes empresas con pequeño tamaño familiar. (CARPIO, 2015)

Dentro del funcionamiento de estas empresas se puede observar ventajas, como por ejemplo: “una visión de más largo plazo, mayor unidad de objetivos entre los accionistas; mayor velocidad de decisión; una cultura empresarial bien definida, fuerte y compartida” (Barugel, 2008) , sin embargo, se pueden presenciar también muchas debilidades, como: la superposición de los roles empresariales y familiares; la falta de planificación de la sucesión; el "nepotismo", etc. (Barugel, 2008)

Toda empresa familiar necesita pasar por un proceso de sucesión, pues servirá como parte de una oxigenación empresarial, pero es importante tener un manual o una herramienta que defina paso a paso los puntos que se deben considerar, e ahí la importancia del protocolo como herramienta de sucesión para asegurar la continuidad y funcionamiento de la empresa familiar. Lo que se busca es que las empresas familiares obtengan ventajas en el período de sucesión y el éxito de ello será poseer un protocolo, que le permitirá conocer aspectos como: quien será el mejor candidato, que cualidades y capacidades deberá poseer, el nivel de formación, etc.

La Sucesión

Una de las principales causas de la mortalidad de empresas familiares es que “sus directivos toman muy tarde cruciales decisiones para asegurar su continuidad.” (Barugel, 2008) La postergación de la planificación del patrimonio ha ocasionado daños irreparables en las empresas e incluso su desaparición.

La sucesión toma tiempo, y para ello existe una herramienta que hace este proceso eficiente y profesional, este es el protocolo familiar. “Calaf y Rovira (2001) señalan que 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.” (Cardona & Balvin, 2014)

Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un documento firmado por los miembros de la familia que conforman la empresa, con el fin de que la empresa tenga continuidad a largo plazo y la sucesión de generaciones. “Según Gallo, al momento que el miembro familiar firma el protocolo, indica su voluntad pura de querer comprometerse a la empresa y llevarla al éxito de la continuidad de ella misma” (CARPIO, 2015) Si se da el caso que el protocolo familiar no es debidamente cumplido, esto puede llegar a daños judiciales.

Encontramos autores que han estructurado el protocolo familiar basados en cuatro áreas, que son:

- Políticas de decisión y gobierno: aspectos de gobierno familiar, consejo de administración o estatutos sociales.
- Políticas de rentas: se tratan cuestiones de dividendos mínimos o sindicación de acciones.
- Políticas de empresa: temas de jubilación y empleo familiar.
- Políticas sociales y familiares: se establecen reglas a seguir de formación, solidaridad o tradiciones familiares.

Estas áreas están integradas por apartados en los que comúnmente está dividido el protocolo, estos son:

- Preámbulo: aspectos metajurídicos del protocolo. (historia de empresa familiar, valores, cultura o tradiciones)
- Ámbito de la aplicación del protocolo: ámbito subjetivo y objetivo.
- Propiedad de la empresa familiar: procurar la continuidad de la empresa y preservación de su carácter familiar. Es decir, que el capital social de la empresa familiar permanezca en manos de la familia.

- Régimen de trabajo de la empresa y derechos económicos de los miembros de la empresa: puestos de trabajo, promoción y beneficios.

(Acitores, 2019)

El protocolo familiar, herramienta poco conocida en las empresas familiares, debe ser elaborado en un momento oportuno, no en el momento que ya existen conflictos de poder, “pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.” (Cardona & Balvin, 2014)

Resumen

Existen dos tipos de empresas familiares, por su tamaño familiar y por su tamaño de empresa. Además, estas poseen tres aspectos que las hacen únicas y nos ayudan a diferenciarlas, esto son: la propiedad de la empresa, el poder de la familia y la intensidad de sucesión. Actualmente en el Ecuador la mayoría de empresas tienen carácter familiar, estas empresas de diferentes sectores económicos aportan de manera significativa en la economía del país. Dentro del desarrollo de estas empresas se dan varios cambios y uno de los más preocupantes es la sucesión. La sucesión es un proceso que toma tiempo y es una de las principales causas de mortalidad, es por ello, que existe una herramienta completa que ayuda con este proceso, que es el protocolo familiar. El protocolo familiar es un documento juramentado por los integrantes de la empresa y el cual tiene como objetivo llevar con éxito la continuidad de la empresa.

Conclusión

Las empresas y el protocolo familiar son complementos que ayudarán a la sucesión. El fin y objetivo de una empresa es lograr la perdurabilidad en el tiempo, para ello, se deben

establecer políticas que faciliten el proceso de sucesión, ya que en el caso de las empresas familiares tienden a existir conflictos de poderes que muchas veces llevan a su extinción.

Capítulo 3: Método

El estudio sigue un enfoque fenomenológico cualitativo. El horizonte de la investigación es de tipo transversal; la población son empresas familiares dedicadas al servicio de transporte que posean o no protocolo familiar, con el fin de conocer los beneficios y ventajas que tienen las empresas con protocolo establecido vs. las que no poseen.

Diseño de la Investigación

La investigación siguió un enfoque cualitativo, según Monjaras (2019) es la obtención de datos que no son cuantificables y son obtenidos de la observación, este modelo permitirá obtener información relevante y necesaria por sus datos subjetivos y aspectos descriptivos.

Además, la investigación está basada en un paradigma interpretativo, pues se logró un conocimiento fundamentado enraizado en los ámbitos sociales basado en las experiencias en el campo del investigador o de los participantes (José, 2001) . Tiene un alcance fenomenológico porque se buscó interpretar las experiencias individuales de los entrevistados. Finalmente es de horizonte transversal porque se centra en analizar el nivel o estado de una variable en un único punto en el tiempo (Luis, 2020)

Pertinencia del Diseño

El diseño seleccionado para recolectar la información está basado en la técnica de muestreo por conveniencia, que según Espinosa (2016) es la muestra que está disponible en el tiempo o período de investigación. Se optó por este tipo de diseño pues la población no se encuentra definida ni cuantificable. La herramienta de recolección de datos fueron las entrevistas estructuradas, las mismas que nos permitieron realizar las preguntas de forma puntual y obtener la información pertinente para la investigación.

Es de vital importancia que la investigación este sustentada en un tipo de diseño, pues de esta manera se tendrá claro la dirección o rumbo que se le quiere dar a la investigación,

esto dado que la información que se recolectó fue fuente primaria para validar la importancia de poseer un protocolo en una empresa familiar.

Población y Muestra

La población, es un “conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes” (León, 2017), en este caso particular la población serán empresas familiares ubicadas en el sur de Quito que se dediquen a brindar servicio de transporte. Para poder llevar a cabo la investigación se tomó una muestra que según León (2017) es entendida como un subconjunto de la población conformado por unidades de análisis.

Al ser una población reducida se optó por seleccionar una muestra representativa por conveniencia, esto bajo el juicio de los investigadores, pues según Moreno (2017), en el muestreo por conveniencia se selecciona los elementos de la muestra con un único criterio: los más accesibles para el o los investigadores. La muestra seleccionada fue de 10 entrevistados, pues basado en la teoría de Sampieri (2010) mencionó que la muestra recomendada para estudios cualitativos de tipo fenomenológico es 10.

Consentimiento Informado

En este apartado se detalla el modelo aplicado respecto a la autorización expresa aplicada a los entrevistados, y a la vez se aclara que es un tema confidencial, por ende la información no será divulgada. ver, apéndice A.

Localización Geográfica

La investigación se llevo a cabo en el sur de Quito, Ecuador.

Coordenadas geográficas de Quito:

Latitud: -0.225219 Longitud: -78.5248

0° 13' 31" Sur, 78° 31' 29" Oeste

Superficie de Quito: 35.200 hectáreas

Altitud de Quito: 2.908 m

(Geodatos, 2020)

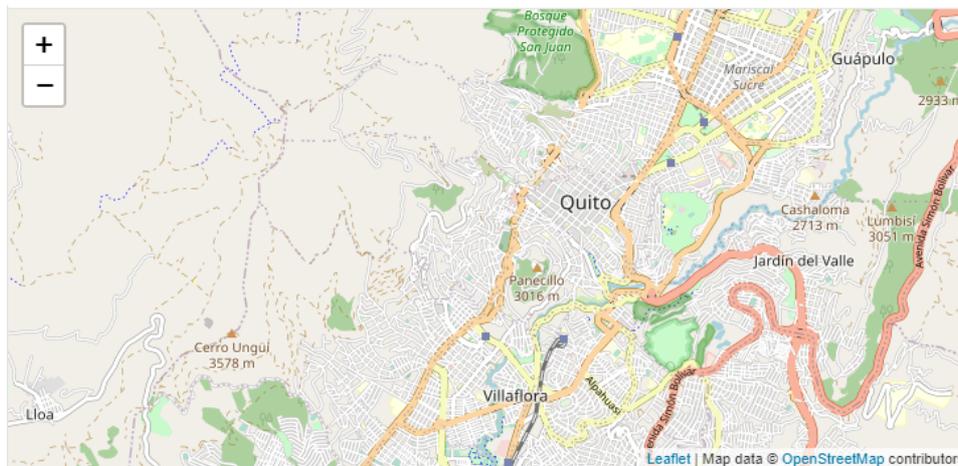


Figura 1. Mapa geográfico del sur de Quito

Obtenido de (Geodatos, 2020)

Instrumentación

Las entrevistas estructuradas “plantean preguntas con anterioridad y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizada” (Troncoso Pantoja & Amaya Placencia, 2016), por lo que se ha seleccionado las entrevistas estructuradas como instrumento en la investigación, ya que esto ayudará a obtener la información pertinente, puntual y necesaria basada en los objetivos.

Según el artículo de TorresBurriel Estudio (2018) en una entrevista se recomienda realizar un guión de al menos 20 preguntas estructuradas, ya que es importante tener un buen guión en el que queden reflejados todos los aspectos sobre los que se está investigando, por lo tanto, se ha considerado realizar 25 preguntas estructuradas en cada entrevista. Estas preguntas serán de momento inicial o exploratoria, ya que se identificará aspectos importantes sobre el fenómeno estudiado, que es el protocolo familiar y su aplicación en cada empresa, también será realizada de forma individual a un directivo de cada empresa, focalizada y en profundidad.

Las preguntas se realizaron en base a una categoría apriorística, divididas en: mecanismos de perpetuación, aplicación del protocolo familiar, proceso de sucesión,

desestabilización de la empresa y solución de conflictos. Con respecto a la codificación será de carácter abierta, es decir, se irá obteniendo una vez se vaya analizando los datos.

En la codificación abierta o EMIC, según Herrera (2016) planteó que el listado de códigos se obtendrán de los propios participantes, esta elección se realizó pues ayudará a entender y comprender las circunstancias vitales de empresa y del objetivo del estudio.

Recolección y Análisis de Datos

En el desarrollo de esta investigación existió la participación de 10 usuarios, divididos en: tres directivos de empresas familiares con protocolo, seis sin protocolo y un experto.

En esta etapa se diseñaron tres tipos de entrevistas estructuradas según la empresa familiar, si poseen o no protocolo familiar y a un experto. Apendice B, C y D. El diseño de las entrevistas se realizó con una categorización apriorística basada en los componentes de los 3 círculos, el cual está compuesto por familia, propiedad y empresa.

Una vez las entrevistas listas se procedió a buscar las empresas según los parametros indicados ubicadas en el sur de Quito- Ecuador. También se designó el experto más idóneo que cumplía con el perfil del informante.

Una vez obtenidos los 10 perfiles se procedió a agendar una sesión por zoom individual para cada uno de ellos. Además los entrevistados llenaron el consentimiento informado. En las entrevistas por la plataforma Zoom duraron en promedio 1h30 en cada informante.

En la recopilación de datos, existió una saturación de información en la quinta entrevista, sin embargo se continuo con el resto con el fin de obtener los resultados optimos. Como primera etapa se transcribió las 10 entrevistas realizadas a los directivos de las empresas familiares con y sin protocolo familiar, de igual forma se consolidó información obtenida por el experto.

En la segunda etapa se analizó la información basada en la categorización apriorística, utilizando el software Atlas.ti y a partir del cual se construyó la codificación para el análisis de resultados. Las categorías fueron: la perpetuación, aplicación del protocolo familiar, proceso de sucesión, razones de desestabilización de la empresa y solución de conflictos. Además de ello, realizamos la interpretación de datos con el método de colores adicional al Atlas. ti para complementar el análisis.

Por último se obtuvo los resultados de cada codificación en cada categorización.

Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad de un estudio está validada por la triangulación de la información, que según Investigalia (2019), se refiere a la combinación de diferentes clases de datos sobre el fondo de las perspectivas teóricas que se aplican a ellos.

Por lo tanto, la validez de la investigación se dio por triangulación de datos, mediante la revisión documental, la triangulación de investigadores, que “tiene que ver con el uso de observadores y entrevistadores diferentes” (Investigalia, 2019) y por último la triangulación de teorías, donde se ubican diversos puntos de vista teóricos.

Resumen

La investigación siguió un ruta cualitativa basado en un paradigma interpretativo de carácter fenomenológico transversal. La instrumentación fue la entrevista estructurada que se aplicó a nueve directivos de empresas familiares y un experto. Esta investigación fue analizada por medio de una categorización apriorística y codificación abierta. Además, validada por la triangulación de información.

Capítulo 4: Resultados

Los resultados se analizaron por medio del software Atlas.ti, en base a las categorías apriorísticas y se utilizó una codificación abierta.

Perfil de los Informantes

Hemos planteado 2 perfiles de los informantes:

Directivos de empresas familiares:

- Parentesco familiar de los miembros de la empresa.
- Parte de los accionistas.
- Ha participado o puede participar en el paso generacional de la empresa.

Experto

- Experto de empresas familiares.
- Que conozca o se haya involucrado en un proceso de sucesión.
- Que conozca sobre el protocolo familiar.

Resultados de los Criterios Estudiados

Los resultados obtenidos en base a nuestra categorización y codificación es la siguiente: La perpetuación (tabla 1); aplicación del protocolo familiar (tabla 2); proceso de sucesión (tabla 3); razones de desestabilización de la empresa (tabla 4) y solución de conflictos (tabla 5).

Tabla 1

La perpetuación

Familia	Propiedad	Empresa
En la perpetuación la familia toma un rol muy importante y existe incapie en los valores y lazos familiares para estas logren perdurar en el tiempo. También la voluntad y ganas de cada	En la empresa familiar han designado los puestos con respecto a las aptitudes, actitudes y experiencia de cada miembro de la familia con el fin salvaguardar el bienestar de la empresa.	Los miembros de la empresa realizan capacitaciones de acuerdo a sus necesidades, por citar algunas: seguridad vial, servicio al cliente y por el tema de la aparición de la pandemia Covid-19 de

miembro para cuidar su patrimonio.

bioseguridad. Buscan el aprendizaje constante de su personal buscando el beneficio individual y de la empresa.

Tabla 2

Aplicación del protocolo familiar

Desconocimiento	Impotancia
<p>El desconocimiento es la principal razón por la que el protocolo familiar no ha sido aplicado en sus empresas, si bien confirman que es una herramienta importante, aún les parece necesario conocer más sobre el mismo.</p> <p>El experto contribuyó que en el Ecuador las empresas de transporte y en general desconocen de las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de sucesión.</p>	<p>Los directivos de las EF coinciden en que el protocolo familiar les ha sido de gran ayuda para la sucesión de sus empresas, haciendo la toma de decisiones mucho más asertadas.</p> <p>Por parte de las empresas que aún no han atravesado por un proceso de sucesión o cambio generacional se sienten seguros de que esta herramienta será de gran ayuda en el futuro y podrá prevenir posibles conflictos. Una de ellas aclaró que optó por implementar el protocolo luego de su proceso de sucesión conflictivo.</p> <p>Las empresas con protocolo consideran que ha sido una inversión fundamental para que su empresa permanezca en el tiempo. Por otra parte las empresas que aún no poseen protocolo piensan que sería una inversión, más no un gasto, que será retribuido en pro de su empresa.</p>

Tabla 3

Proceso de sucesión

Continuidad	Direccionamiento
<p>Con respecto a la sucesión de las empresas consideran que es un paso difícil de alcanzar y superarlo. El protocolo familiar ha ido de la mano del proceso de sucesión y es una pieza importante para lograr la continuidad de la EF.</p> <p>Para otras empresas sin protocolo este proceso ha sido mucho más complicado y que ha tomado mucho tiempo y diálogo para solucionarlo. Consideran de igual forma que el tener un protocolo familiar facilitaría de gran manera el proceso de</p>	<p>Los directivos concluyen que más que un direccionamiento por parte de ellos lo que prima en su empresa y buscan es que las futuras generaciones tengan las mismas aspiraciones y ganas de que su empresa crezca y se mantenga competitiva en el mercado.</p> <p>También buscan transmitir el conocimiento y experiencia para la futura generación siendo la base de la perdurabilidad de la empresa, ya que consideran que los directivos nuevos deben tener las aptitudes y conocimientos necesarios para cumplir el cargo.</p>

sucesión, sobretodo evitando conflictos de poder que es muy común que se den.

Las empresas que aún no han realizado un proceso de sucesión piensan que este proceso debería ser planificado y organizado con el fin de evitar futuros conflictos y en los peores casos su desaparición.

El experto aclarará en su entrevista que el direccionamiento también puede llegar de personas externas y expertas en el tema. Esto ayudará a tener dos visiones de la empresa y con ello a tomar decisiones más asertivas.

De igual forma se recaló la importancia del protocolo familiar en el direccionamiento de las nuevas generaciones, en especial en el consejo familiar en donde una de sus funciones es apoyar a las nuevas generaciones en su desarrollo personal y profesional para la gestión del negocio familiar e incluso si no se orientará hacia este.

Tabla 4

Razones de desestabilización de la empresa

Empirismo	Discrepancias
<p>La mayoría de las empresas de transporte se han creado de forma empírica basados en una necesidad, puesto a que sus accionistas no poseen un grado de escolaridad alto, esto ha dificultado el crecimiento potencial de la empresa y su administración.</p>	<p>Consideran que las discrepancias será situaciones que deberán asumir diariamente, los pleitos, malos entendidos, falta de comunicación, peleas de poder, no escuchar, suelen ser los problemas cotidianos en una empresa, no solo con los miembros de familia, sino también con los trabajadores no familiares.</p> <p>Ciertas entrevistas coincidieron que las discrepancias y peleas quedaban en la oficina y no eran reflejadas en el círculo familiar cotidiano, sin embargo, también existieron opiniones contrarias que las discrepancias si afectaban y trascendían a la relación familiar.</p> <p>El experto comentó que las discrepancias son muy comunes en el ambiente empresarial, donde algunas empresas deciden poner barreras entre lo profesional y lo familiar, sin embargo, otras se muestran mucho más conflictivas. Considera que es importante aterrizar a estrategias y decisiones que sean en beneficio de la empresa y de los colaboradores.</p> <p>Para evitar las discrepancias de igual forma se recaló la importancia del protocolo en uno de sus componentes en donde se detalla criterios y cláusulas de orden que facilitarían en tal caso llegaría a existir un problema grande. Además del gobierno familiar que es un sistema formado con el objetivo de evitar conflictos familiares.</p>

Tabla 5

*Solución de conflictos***Comunicación**

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el diálogo y la comunicación son herramientas necesarias para sobrellevar conflictos, toma de decisiones y encaminar soluciones.

Además, los entrevistados procuran no mezclar la parte afectiva con la profesional cuando se trata de grandes decisiones o problemas, permitiendo así tener las reglas claras.

Las empresas con protocolo resaltaron que el protocolo ayuda de gran manera incluso en este punto, pues la junta de familia ayuda a poner temas en discusión o proyectos con el fin de que se debatan ideas y propuesta de forma ordenada. Esto les facilita que las ideas fluyan de mejor manera y con mayor rapidez.

El experto considera que la comunicación es un aspecto importante, además de buscar soluciones como un decálogo de directrices, con el fin de identificar problemas y soluciones. También afirma que si se podría llegar a solucionar los conflictos con experiencia y madurez de los directivos.

Resumen

Las empresas familiares independientemente que posean o no un protocolo familiar coinciden en la importancia de tenerlo, además, comparten experiencias y vivencias similares, sin embargo, la aplicación del protocolo si facilita que las empresas tomen sus decisiones y procesos de sucesión de una manera más profesional. Los directivos de las empresas comparten que la comunicación y el diálogo es una parte fundamental para sobrellevar asuntos profesionales de la empresa, de igual forma, sienten que los lazos afectivos, si bien pueden desestabilizar los procesos en la empresa, también estos mismos son los que unen y ayudan a superarlos. En una sucesión además del protocolo familiar piensan que es importante que cada miembro de las futuras generaciones posean las mismas aspiraciones y ganas de que su empresa crezca, además, de utilizar el conocimiento y experiencia que ellos les dejan como legado.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. En general los resultados de todas las entrevistas coinciden en muchos aspectos y en especial la importancia del protocolo familiar. En el Ecuador se encontraron muy pocas empresas de transporte que poseían un protocolo familiar establecido, pues la mayoría de ellas desconocía de este documento, sin embargo, al conocer su funcionalidad les pareció de gran ayuda para el desarrollo y perpetuidad de su empresa.
2. El desconocimiento y la falta de dirección es un problema muy común en las pequeñas y medianas empresas del sector de transporte, en su mayoría ningún miembro que fundó la empresa son conocedores de la administración, ya que fue realizado de una forma empírica, centrando su esfuerzo únicamente en la organización de rutas de transporte, manejo de las furgonetas, camiones o camionetas.
3. Por otro lado, las empresas con el protocolo familiar se sienten mucho más seguras, estructuradas y organizadas como familia y empresa. Sobre todo, se sienten más comprometidas con su labor. Además, sienten que el tener un protocolo facilita sus procesos, resuelve de manera más ordenada los problemas y ayuda a la toma de decisiones.
4. Las empresas con y sin protocolo coinciden en que la mayoría de los problemas, que son muy comunes en un ambiente familiar, se resuelven con el diálogo y la comunicación. Algo importante de destacar es que para ellos el soporte familiares son una parte muy fundamental de la empresa y esto ha sido lo que los ha mantenido en el tiempo. Se hizo referencia a la junta de familia, como parte del protocolo familiar, dada a su importante función como foro de comunicación de familia- empresa.

5. Por parte del experto se concluyó que el protocolo es un documento que resume a toda la empresa, es hecha a su medida, que tal vez no evite problemas, pero si ayude a identificarlos e intervenirlos. Cada empresa con un protocolo posee procesos, perfiles y asuntos claros que facilitan cualquier evento que suceda dentro de la empresa.
6. Este protocolo familiar para todos los entrevistados es considerado una inversión, más no un gasto. Sienten que el implementarlo ayudaría de manera importante en todos los procesos, sin embargo, el desconocimiento y muchas veces el tiempo ha hecho que olviden estos aspectos.
7. Con relación a los vínculos familiares la mayoría de las empresas concluyen que, si bien pueden ocasionar problemas, son estos mismos los que los solucionan. Un aspecto clave para resaltar es que los entrevistados pusieron énfasis en que estos vínculos no han hecho que existan preferencias y que los puestos de trabajo asignado han sido por cualidades que cada miembro posee y cada uno ha ganado su función dentro de la empresa.
8. En general, el protocolo familiar es una herramienta de sucesión necesaria e importante para la solución de problemas, intervenir conflictos, designar funciones y roles de cada miembro de la familia, sin embargo, es una herramienta desconocida por los miembros de las empresas del sector de transporte en el Quito – Ecuador.

Recomendaciones

1. Es importante y necesario que el tema de protocolo familiar y su importancia sea de conocimiento de las empresas, no solo en el sector de transporte, sino de todos los sectores.
2. Reconocer su importancia e incorporarlo en las empresas ayudará de gran manera que lleven el proceso de sucesión y sus actividades de forma organizada y evitando futuros problemas.

3. Dentro de la empresa familiar es importante que los cargos de directivos y administrativos sean designados acordes al perfil requerido y evaluado.
4. Fomentar el diálogo y comunicación como herramienta de solución de conflictos o discrepancias. Aplicar las funciones del protocolo, creando debates en juntas familiares que ayuden a solucionar el problema de manera rápida y ordenada.
5. El protocolo familiar ayudará a guiarnos por la vía de solución más idónea para la permanencia y estabilidad de la empresa, por lo que deberán elaborarlo a la medida de esta y basados en sus necesidades.
6. Si la empresa lo requiere y cree pertinente se podría contratar un profesional o experto externo que pueda asesorar a la empresa, pues esto ayudaría a analizar a la empresa desde diferentes perspectivas internas y externas.
7. Es importante que todo aspecto que pueda causar controversia o problemas futuros sea detallado en el protocolo familiar, si bien este abarca muchos aspectos, como: relaciones profesionales, económicas e incluso personales, como son los lazos o vínculos familiares, también es necesario personalizarlo y amoldarlo para la empresa.
8. Socializar lo que es un protocolo familiar y su importancia dentro de las EF de transporte con el fin de que tengan una herramienta muy importante y multifuncional, sobre todo en el proceso de sucesión o paso generacional.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

El tema del protocolo familiar es un tema poco tratado en el Ecuador y existe mucho desconocimiento. Si bien, existen algunas investigaciones de otros países, en el Ecuador las pocas investigaciones no se centran en el protocolo como herramienta de sucesión, que es justamente el tema central de la investigación. La sensibilización del tema y la comunicación

de las propiedades del protocolo ayudará que más empresas busquen y encuentren esta herramienta como una necesidad y lo apliquen de forma exitosa.

Futuras Investigaciones

Podemos considerar este tema para futuras investigaciones no solo en el sector de transporte, sino llevarlo a una investigación más amplia de las empresas familiares de todos los sectores económicos en el Ecuador.

Se propone buscar nuevas aristas que contribuyan a esta investigación con el apoyo de entidades, otras universidades y empresas familiares con el fin de profundizar y concientizar la importancia del protocolo en todas las empresas del Ecuador.

Referencias

- ABALDE PAZ, E., & MUÑOZ CANTERO, J. (1992). *Metodología Cuantitativa VS Cualitativa*. Universidad de la Coruña.
- Acitores, A. S. (2019). *Antonio Serrano*. Obtenido de ¿Qué es el Protocolo Familiar? GUÍA DEFINITIVA: <https://www.antonioserranoacitores.com/que-es-protocolo-familiar/>
- ALCANTARA, M., GARCIA MONTERO, M., & SÁNCHEZ LÓPEZ, F. (2018). *Estudios políticos*. Salamanca-España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Barugel, E. A. (2008). *Un código de buenas practicas para la supervivencia de la empresa de familia Citation metadata*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2440/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=30&docId=GALE%7CA465697039&docType=Ensayo&sort=Relevance&contentSegment=ZSPS&prodId=IFME&contentSet=GALE%7CA465697039&searchId=R4&userGroupName=inter_cons&inPS=true&ps=106&cp=30
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Abril de 2018). *Empresas Familiares*. (G. B. Costa, Ed.) *Revista Industrias*.
- Camino-Mogro, S., & Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos, Vol. 2 (3)*, 46-72.
- Cardona, H. A., & Balvin, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2440/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=28&docId=GALE%7CA376851080&docType=Ensayo&sort

=Relevance&contentSegment=ZSPS&prodId=IFME&contentSet=GALE%7CA3768
51080&searchId=R4&userGroupName=inter_cons&inPS=true&ps=106&cp=28

CARPIO, R. (abril de 2015). *LA SUCESIÓN DE PODER EN EMPRESAS FAMILIARES
DEL*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1353/1/T..pdf>

Díaz, R. R. (Septiembre de 2012). *El Protocolo*. Obtenido de <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>

Díaz, R. R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* (I. I. Murillo., Ed.) Obtenido de <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz.pdf>

EMPRENDEDORES. (29 de 01 de 2018). *Cómo diseñar la sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/g72622/sucesion-empresa-familiar-problemas/>

ESPINOZA SALVADÓ, I. (2016). *TIPOS DE MUESTREO*. Unidad de investigación científica, Facultad de ciencias médicas.

Euskal Erriko Unibertsitatea. (n/a de n/a de 2020). *Catedra de Empresa Familiar*. Obtenido de Universidad del País Vasco: <https://www.ehu.es/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-enpresa>

Ferrero, M. G., Vasquez, A. G., Vejarano, C. P., & Davila, M. T. (2011). *Revision de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2440/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=3&docId=GALE%7CA273079794&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=ZSPS&prodId=IFME&contentSet=GALE%7CA273079794&searchId=R3&userGroupName=inter_cons&inPS=true&ps=6&cp=3

Geodatos. (2020). *Coordenadas geográficas de Quito*. Obtenido de

<https://www.geodatos.net/coordenadas/ecuador/quito>

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, M.

(2010). *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*. MEXICO: MX GRAW HILL.

Herrera, I. (09 de 08 de 2018). *Investigación Cualitativa (VI)*. Obtenido de

<https://audeodicereblog.wordpress.com/2018/08/09/investigacion-cualitativa-codificacion/>

Investigalia. (15 de 09 de 2019). *Triangulación en la investigación cualitativa*. Obtenido de

<https://investigaliacr.com/investigacion/triangulacion-en-la-investigacion-cualitativa/>

José, G. M. (2001). *El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa:*

Nuevas respuestas para viejos interrogantes. Universidad de Sevilla.

León, V. (2017). *¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria*. Perú: Revista Cuba de

Salud Pública.

Lideres. (7 de Junio de 2015). Thomas Gura: Pocas empresas familiares sobreviven Este

contenido ha sido publicado originalmente por Revista Líderes en la siguiente

dirección: [https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-](https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html)

[familiares-sobreviven.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html). Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite

la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este

contenido. ElComercio.com. (C. Enríquez, Ed.) *Lideres*.

Llauradó, M. G. (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión*. Madrid, España:

Diaz de Santos.

Luis, M. (2020). *Diseño de la investigación: Fundamentos Teóricos*. Quito.

MALHOTRA , N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson

Educación de México.

Monjaras, A., Bazan, A., Pacheco, Z., Rivera, J., Zamarripa, J., & Cuevas, C. (2019). *Diseños de Investigación*. Pachuca- México: Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

MORENO VERDEJO, A., & VILLEGAS ESCOBAR, A. (2017). *Matemáticas electorales*. Madrid: Colección miradas Matemáticas.

Torresburriel. (10 de 05 de 2018). *Recomendaciones para mejorar tus entrevistas con usuario*. Obtenido de <https://www.torresburriel.com/weblog/2018/05/10/recomendaciones-para-mejorar-tus-entrevistas-con-usuarios/>

Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (21 de 09 de 2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Consentimiento Informado

Quito, diciembre de 2020

Estimado participante. -

Presente. -

Asunto: Instrumentos para medir la importancia de un protocolo familiar para la sucesión de las compañías de transporte.

El motivo del presente es para expresarle nuestro sincero agradecimiento por su participación en la entrevista, misma que es parte de la investigación que realizamos para alcanzar el grado de Master in Business Administration en la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, Modalidad en Línea con el artículo científico titulado "La Importancia de un Protocolo Familiar para la sucesión de las empresas de transporte".

Atender la entrevista le tomará alrededor de 30 minutos y los resultados de este estudio serán puestos a su disposición en febrero de 2021. Los datos que serán publicados no serán individualizados, por lo que el nombre de su persona no es considerado como información para el estudio. Al ser usted tan amable en dar respuesta a las preguntas realizadas, manifestará su consentimiento de participar en el estudio de investigación. En espera de su apoyo y acogida nos ponemos a su disposición y para cualquier pregunta de detalle sírvase comunicarse a los siguientes correos: catoaquizaja@uide.edu.ec o meolivosi@uide.edu.ec .

Sin otro particular, agradezco su colaboración.

Atte.

Carina Toaquiza y Melany Olivo

Apéndice B: Preguntas de la entrevista a las empresas que tienen protocolo familiar



GUIÓN DE ENTREVISTA

Datos de identificación de la entrevista:
Código de la entrevista:
Día de la entrevista:
Duración de la entrevista:
Medio por el que se ha realizado la entrevista:
Datos de identificación de la entrevistado:
Edad:
Origen:
Cargo:

CATEGORIA	PREGUNTAS
MECANISMOS DE PERPETUACIÓN	1.- ¿Cuántos años tiene operando su empresa?
	2.- ¿Su empresa ha atravesado por un cambio generacional? (sucesión)
	3.- ¿Todos los miembros de su familia cumplen con un rol específico dentro de la empresa, cuales?
	4.- ¿Piensa que el apoyo familiar es una pieza importante para la perpetuación de su empresa y porque?
	5.- ¿Algun miembro familiar posee un cargo directivo, cual?
	6.- ¿Piensa que el tener miembros familiares en cargos directivos ayudará a salvaguardar su empresa y de que forma?
	7.- ¿Realizan capacitaciones los miembros de la familia que pertenecen a la empresa, cuales son estas?
PROTOCOLO FAMILIAR	8.- ¿Qué significado tiene para usted su empresa?
	9.- ¿Conoce que es un protocolo familiar?
	10.- ¿Poseen un protocolo familiar establecido?
	11.- ¿Han aplicado un protocolo familiar?
	12.- ¿Considera necesario un protocolo familiar sobretodo en el proceso de sucesión?
	13.- ¿Considera usted una inversión o un gasto el haber elaborado un protocolo familiar?
SUCESIÓN	14.- ¿Ya se ha realizado una sucesión en su empresa, cual fue la experiencia?
	15.- ¿Considera que el proceso de sucesión es un paso crucial para la perpetuidad de su empresa, porque?
	16.- ¿Qué tipo de dirección considera que debería tener en su proxima generación?
	17.- ¿Considera que el cambio generacional debe estar planeado y organizado, de que forma?
	18.- ¿Considera que el protocolo familiar facilitaría este proceso de sucesión?
DESESTABILIZACIÓN	19.- ¿Ha ocurrido discrepancias dentro de los miembros familiares por temas de la empresa?
	20.- ¿El vínculo afectivo puede afectar a la dirección y manejo de la empresa?
	21.- ¿Cada miembro de la empresa está vinculado correctamente con su puesto de trabajo con respecto a sus actitudes y aptitudes?
	22.- ¿Cree que los miembros familiares de la empresa pueden ser parte de otras empresas en el mismo giro de negocio?
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	23.- ¿Cree que el protocolo familiar es un herramienta que evita conflictos?
	24.- ¿Qué considera importante para la solución de conflictos en una empresa familiar?
	25.- ¿Piensa que es importa separa los vinculos afectivos de la parte profesional para lograr que su empresa perdure en el tiempo?

Apéndice C: Preguntas de la entrevista a las empresas que no tienen protocolo familiar



GUIÓN DE ENTREVISTA

Datos de identificación de la entrevista:
Código de la entrevista:
Día de la entrevista:
Duración de la entrevista:
Medio por el que se ha realizado la entrevista:
Datos de identificación de la entrevistado:
Edad:
Origen:
Cargo:

CATEGORIA	PREGUNTA
MECANISMOS DE PERPETUACIÓN	1.- ¿Cuántos años tiene operando su empresa?
	2.- ¿Su empresa ha atravesado por un cambio generacional? (sucesión)
	3.- ¿Todos miembros de su familia cumplen con un rol específico dentro de la empresa?
	4.- ¿Piensa que el apoyo familiar es una pieza importante para la perpetuación de su empresa?
	5.- ¿Algún miembro familiar posee un cargo directivo?
	6.- ¿Piensa que el tener miembros familiares en cargos directivos ayudará a salvaguardar su empresa?
	7.- ¿Realizan capacitaciones los miembros de la familia que pertenecen a la empresa?
PROTOCOLO FAMILIAR	8.- ¿Qué significado tiene para usted su empresa?
	9.- ¿Conoce que es un protocolo familiar?
	10.- ¿Piensa que es importante implementar un protocolo familiar, por qué?
	11.- ¿Por qué razón aún no ha implementado el protocolo en su empresa?
	12.- ¿Considera necesario un protocolo familiar sobretodo en el proceso de sucesión?
	13.- ¿Considera usted una inversión o un gasto el elaborar un protocolo familiar?
SUCESIÓN	14.- ¿Ya se ha realizado una sucesión en su empresa?
	15.- ¿Considera que el proceso de sucesión es un paso crucial para la perpetuidad de su empresa, por qué?
	16.- ¿Qué tipo de dirección considera que debería tener en su próxima generación?
	17.- ¿Considera que el cambio generacional debe estar planeado y organizado?
DESESTABILIZACIÓN	18.- ¿Considera que el protocolo familiar facilitaría este proceso de sucesión?
	19.- ¿Ha ocurrido discrepancias dentro de los miembros familiares por temas de la empresa?
	20.- ¿El vínculo afectivo puede afectar a la dirección y manejo de la empresa?
	21.- ¿Cada miembro de la empresa está vinculado correctamente con su puesto de trabajo con respecto a sus actitudes y aptitudes?
	22.- ¿Cree que los miembros familiares de la empresa pueden ser parte de otras empresas en el mismo giro de negocio?
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	23.- ¿Cree que el protocolo familiar es un herramienta que evita conflictos?
	24.- ¿Qué considera importante para la solución de conflictos en una empresa familiar?
	25.- ¿Piensa que es importante separar los vínculos afectivos de la parte profesional para lograr que su empresa perdure en el tiempo?

Apéndice D: Preguntas de la entrevista al experto



GUIÓN DE ENTREVISTA

Datos de identificación de la entrevista:
Código de la entrevista:
Día de la entrevista:
Duración de la entrevista:
Medio por el que se ha realizado la entrevista:
Datos de identificación de la entrevistado:
Edad:
Origen:
Cargo:

CATEGORIA	PREGUNTA
MECANISMOS DE PERPETUACIÓN	1.- ¿Piensa que el apoyo familiar es una pieza importante para la perpetuación de una empresa familiar?
	2.- ¿Piensa que el tener miembros familiares en cargos directivos ayudará a salvaguardar la empresa familiar?
PROTOCOLO FAMILIAR	3.- ¿Que es el protocolo familiar y cual es la importancia en una empresa familiar?
	4.- ¿Piensa que es importante implementar un protocolo familiar, porque?
	5.- ¿Considera necesario un protocolo familiar sobretodo en el proceso de sucesión?
	6.- ¿Considera usted una inversión o un gasto el elaborar un protocolo familiar?
SUCESIÓN	7.- ¿Conoce algun caso de una empresa en donde se haya realizado una sucesión?
	8.- ¿Considera que el proceso de sucesión es un paso crucial para la perpetuidad de una empresa familiar?
	9.- ¿Qué tipo de dirección considera que deben tener las siguientes generaciones (2da o 3ra) para efrentar un proceso de sucesión?
	10.- ¿Considera que el cambio generacional debe estar planeado y organizado?
	11.- ¿Considera que el protocolo familiar facilitaría el proceso de sucesión?
DESESTABILIZACIÓN	12.- ¿Que tan común es que se generen discrepancias familiares por miembros de la
	13.- ¿Cree usted que el vinculo afectivo puede efectar a la dirección y manejo de la
	14.- ¿Cree que los miembros familiares de la empresa pueden ser parte de otras empresas en el mismo giro de negocio? Si o No ¿Por qué?
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	15.- ¿Cree que el protocolo familiar es un herramienta que evita conflictos? ¿Por qué?
	16.- ¿Qué elementos considera importante para la solución de conflictos en una
	17.- ¿Piensa que es importante separar los vinculos afectivos de la parte profesional para lograr que la empresa familiar perdure en el tiempo?