



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO DE UN PROTOCOLO PARA EL PROCESO DE CAMBIO
GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO: AMBATOL CÍA.
LTDA.”

**Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

GUALBERTO SALOMÓN SÁNCHEZ ALTAMIRANO

Director:

ING. EDUARDO JAVIER GUTIÉRREZ ZAMBRANO

Ambato – Ecuador

Febrero 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Desarrollo de un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares caso: Ambatol Cía. Ltda.”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Gualberto Salomón Sánchez Altamirano

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA. f. _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg f. _____

CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Dr. f. _____

CALIFICADOR

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. MBA f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Febrero 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gualberto Salomón Sánchez Altamirano, portador de la cédula de ciudadanía No. 180418762-1, declaro que los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gualberto Salomón Sánchez Altamirano

C.I. 180418762-1

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante y por todas las bendiciones que me ha dado en el transcurso de la vida. Además, quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a todos sus profesores y personas que de una u otra manera llegaron a formar parte del convivir universitario, al director de escuela Ing. Julio Zurita, a mi director de tesis Ing. Javier Gutiérrez, y especialmente a la Dra. Victoria Montero que fue una guía y me dio las bases y consejos para lograr esta investigación, a los socios de AmbatoL Cía. Ltda. por permitirme realizar este trabajo y, finalmente pero no menos importante, a mis padres y hermanos por todo su apoyo que me brindaron ellos han sido a una guía y me dieron enseñanzas y valores para aplicarlos a mi vida y ser la persona que hoy en día soy.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres biológicos Gualberto (+) y Leonor (+) y a las personas que he sabido llamar padres desde que me acogieron en su hogar y me criaron con esfuerzo, determinación y sobre todo mucho amor.

Este trabajo, mi vida, sueños, y salud, se los debo por su perseverancia y constancia, Carlos y Margarita, queridos padres, si no fuera por ustedes no sería lo que soy.

Igualmente, a Carlitos, Karla, Jazmina y Edison, esta investigación es para todos ustedes.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de sucesión en una empresa familiar, con el fin de establecer parámetros preponderantes, tal es el caso de la transición de personal en el caso de llegar a ocupar puestos jerárquicos de nivel medio alto, como puede ser el caso de la Gerencia General, con la finalidad de evitar conflictos internos y pugnas de poder. La presente investigación esta apoyada en la metodología de tipo descriptivo cualitativo, que se basa en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, con el fin de recolectar toda la información necesaria para llegar al resultado de la investigación. La parte esencial de este trabajo es el formular un protocolo familiar para que cualquier persona que haga los méritos suficientes y con la preparación adecuada, pueda tener la oportunidad de representar a la empresa desde el punto más alto de su estructura organizativa; el proceso debe ser claro y conciso para escoger a la persona idónea que ayude a mejorar y mantener el nombre que la empresa Ambatol ha logrado construir a través de los años.

Palabras clave: Sucesión, Empresa Familiar, Estructura Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research project is to design a succession plan for a family business, establishing factors of high importance, such as the transition of staff into mid-to-high level posts within the business hierarchy, such as General Management posts. The plan will avoid internal conflicts and power struggles. This research project uses a descriptive qualitative methodology based on specifying important properties of people, groups, communities or any other phenomenon which is subject to analysis. The selected methodology allows for the collection of all information necessary for the research to produce results. The integral part of this project is the formulation of a family protocol so that any person displaying sufficient merit and with adequate training may have the opportunity to represent the family from the highest point of its organizational structure. This process must be clear and concise in order to select the ideal candidate who would help to improve and maintain the name and reputation that the company Ambatol has built throughout the years.

Keywords: Succession, family business, organizational structure

TABLA DE CONTENIDO

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Contextualización.....	4
1.4. Análisis Crítico	5
1.5. Formulación del problema	5
1.6. Interrogantes.....	6
1.7. Prognosis	6
1.8. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.8.1. Delimitación del contenido	7
1.8.2. Delimitación Espacial	7
1.8.3. Delimitación temporal.....	7
1.8.4. Delimitación Funcional.....	7
1.9. Justificación	8
1.10. Objetivos	8
1.10.1. Objetivo General	8
1.10.2. Objetivos Específicos.....	8
Capítulo II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes investigativos - Estado del arte.....	9
2.2. Definiciones y conceptos	15
2.2.1. Empresa.....	15
2.2.2. Empresa familiar	15
2.2.3. Tipos de empresas familiares	16
2.2.5. La empresa familiar en el mundo y el Ecuador.....	18
2.2.6. Los tres Círculos	20
2.2.7. Órganos de Gobierno en la empresa Familiar.....	21
2.2.7.1. Consejo de Familia.....	24
2.2.7.2. Asamblea Familiar	25
2.2.7.3. La Asamblea General de los Accionistas.....	26
2.2.7.4. El Directorio.....	28
2.2.7.5. Separación de propiedad y dirección: El Directorio	29
2.2.7.6. Las funciones de los directorios.....	30

2.2.7.6.1.	Función Institucional.....	30
2.2.7.6.2.	Función de gobierno.....	31
2.2.7.6.3.	Función estratégica	31
2.2.7.7.	El tamaño y la composición del Directorio.....	33
2.2.8.	Compañía Limitada.....	35
2.2.9.	Cambio generacional.....	36
2.2.10.	El fundador.....	36
2.2.10.	Sucesión	37
2.2.10.1.	La naturaleza del problema de sucesión.....	38
2.2.10.2.	Principales elementos de la sucesión	40
2.2.10.3.	Plan para sucesión	41
2.2.11.	La elección de un sucesor	42
2.2.12.	Protocolo Familiar.....	45
2.2.12.1.	Proceso De Concepción	47
CAPÍTULO III.....		51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		51
3.1.	Método de investigación aplicado.....	51
3.2.	Tipo de método	51
3.3.	Técnicas y herramientas de investigación.....	52
3.3.1.	Población y muestra de estudio.....	52
3.3.2.	Delimitación geográfica	52
3.4.	Población y muestra	53
3.4.1.	Determinación de la población.....	53
3.4.2.	Determinación de la muestra.....	53
CAPITULO IV.....		54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		54
CAPÍTULO V		60
Propuesta.....		60
5.1.	Tema.....	60
5.2.	Datos Informativos.....	60
5.3.	Antecedentes de la propuesta	60
5.4.	La empresa	61
5.4.1.	Misión:	61
5.4.2.	Visión:	61
5.4.3.	Filosofía:	62
5.6.	Objetivos	63
5.6.1.	Objetivo General.	63
5.6.2.	Objetivos Específicos.....	63
5.7.	Desarrollo de la propuesta.....	63
Propuesta de Protocolo Familiar de la empresa Ambatol Cía. Ltda.		67
Introducción		67
Definiciones		68
Capítulo primero		70
1.1.	Misión y Visión de los socios para la empresa	70
1.1.1.	Misión	70

1.1.2.	Visión	70
Capítulo Segundo		71
2.1.	Código ético de los socios de la Compañía.....	71
2.1.1.	Preámbulo	71
2.1.2.	Valores fundamentales	71
2.1.3.	Propósito de permanencia	72
2.1.4.	Unión y armonía de los socios	72
2.1.5.	Respeto.....	73
2.1.6.	El interés común sobre el particular.....	73
2.1.7.	Jerarquías	73
2.1.8.	Compromiso con la superación.....	74
2.1.9.	Tolerancia y flexibilidad frente al cambio organizacional	74
2.1.10.	Transparencia	74
2.1.11.	Viajes de los socios	75
2.1.12.	Otras erogaciones personales	75
2.1.13.	Negocios personales	75
2.1.14.	Comisiones	76
2.1.15.	Inhabilidades	76
2.1.16.	Conflictos de interés.....	77
2.1.17.	Bonificaciones.....	77
2.1.18.	Honorabilidad de los socios	78
2.1.19.	Compromiso con la imagen y el prestigio	78
2.1.20.	Conducta personal del socio frente a la comunidad	78
2.1.21.	Confidencialidad	79
2.1.22.	Solidaridad con la integridad de los asociados	79
2.1.23.	Profesionalización.....	79
2.1.24.	Modificaciones al código de ética.....	80
Capítulo tercero.....		80
3.1.1.	Declaración de principios básicos.....	80
3.1.2.	Composición de la Junta General de Socios	81
3.1.2.	Comités de Junta General de Socios	81
3.1.3.	Requisitos para ser nombrado miembro de Junta General de Socios ...	82
3.1.3.1.	Conocimientos	82
3.1.3.2.	Habilidades.....	83
3.1.3.3.	Valores y actitudes	84
Capítulo Cuarto		85
4.1.	Consejo de familia	85
4.1.1.	Composición	85
4.1.2.	Miembro invitado.....	85
4.1.3.	Presidencia	86
4.1.5.	Reuniones.....	86
4.1.6.	Quorum	86
4.1.7.	Decisiones	87
4.1.8.	Facultades.....	87
4.1.9.	Finalidad del consejo	87
Capítulo Quinto		88

5.1.	Convenio para ingreso y salida de socios de Ambatol Cía. Ltda.....	88
5.1.1.	Herencia de participaciones por fallecimiento de un socio.....	89
5.1.2.	Donación de las participaciones de un socio a un familiar o a un tercero	89
5.1.3.	Venta de participaciones de un socio a un familiar o a un tercero.....	89
5.1.4.	Capitulaciones matrimoniales	90
5.1.5.	Emisión de participaciones	90
5.1.6.	Embargo de las participaciones de un socio	91
5.1.7.	Valoración de las participaciones.....	91
Capítulo Sexto		92
6.1.	Criterios de vinculación laboral para los familiares.....	92
6.1.1.	Requisitos de admisión	93
6.1.2.	Procedimiento de contratación.....	95
6.1.3.	Inducción.....	95
6.1.4.	Capacitación.....	95
6.1.5.	Aspectos disciplinarios	95
6.1.7.	Evaluación de desempeño.....	96
6.1.8.	Promoción o ascensos	97
6.1.9.	Término del vínculo laboral	97
Capítulo Séptimo		98
7.1.	Políticas de responsabilidad social empresarial	98
Capítulo octavo		98
8.1.	Procedimiento para la administración de controversias.....	98
Capítulo noveno		99
9.1.	Vigencia del protocolo	99
Capítulo Décimo		101
10.1.	Protocolo Familiar para el proceso de cambio generacional de Ambatol Cía. Ltda.	101
CAPÍTULO VI.....		105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		105
6.1	CONCLUSIONES	105
6.2	RECOMENDACIONES	106
Bibliografía		108
ANEXOS		111
Anexo 1. Constitución de la Compañía Ambatol Cía. Ltda.....		111
Anexo 2. Resultados del diagnóstico empresarial.....		128

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1. Los tres círculos	20
Gráfico 2.2. Órganos de gobierno de la empresa y la familiar	22
Gráfico 2.3. Órganos de gobierno	23
Gráfico 2.4. Desarrollo de la empresa y órganos de gobierno	30

Tablas

Tabla 2.1 Gobierno de la empresa y familia	22
Tabla 2.2. Arquetipos de los Directorios en las Empresas Familiares	33
Tabla 2.3. Cambio Generacional.....	36

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo que tiene este trabajo de investigación es realizar un protocolo de sucesión para una empresa familiar, que se denomina “Protocolo Familiar” que será aplicado a la empresa Ambatol Cía. Ltda., y que a su vez pueda ser utilizado como modelo aplicable para otras empresas con estructuras familiares en el Ecuador.

En el CAPÍTULO I se desarrolla todo lo que tiene relación con el planteamiento de la propuesta de trabajo, en donde se encuentra el planteamiento del problema, dónde se origina, sus delimitaciones, la prognosis, las interrogantes, justificación y por último están determinados los objetivos que se quieren alcanzar en este trabajo de investigación.

En el CAPÍTULO II se desarrolla el marco teórico en el cual consta del Estado del arte, los conceptos y definiciones de lo que es empresa, empresa familiar, compañía limitada, sucesión, protocolo familiar, órganos de gobierno, consejo de familia, directorio, tipos y alcances de un directorio, entre otros, los cuales darán un entendimiento claro sobre el tema a tratar.

En el CAPÍTULO III se detalla la metodología de la investigación, las técnicas y herramientas para determinar su población y cómo se determina la muestra.

En el CAPÍTULO IV se encontrará el análisis e interpretación de resultados sobre una encuesta de veinte preguntas que se realizaron a los socios de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

En el CAPÍTULO V se desarrolla la propuesta del Protocolo Familiar como tal, para que sea aplicable a la empresa, el cual consta de nueve capítulos en los que se especifican varios temas de convivencia, reglas empresariales, normas para los socios, reglas para la sucesión ordenada y otros.

Finalmente, en el CAPÍTULO VI se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se llega con este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Tema

“Desarrollo de un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares caso: Ambatol Cía. Ltda.”

1.2. Planteamiento del problema

En una empresa con estructura familiar, la sucesión generacional es un problema que causa cierta duda e incertidumbre dentro de la misma, porque al no tener un protocolo estructurado, para que, en el caso que el líder de la empresa sea el gerente o su fundador, de manera temporal o permanente llegara a ausentarse, saber quién debe tomar el mando de la misma.

Muchas veces las empresas están representadas por un líder emblemático, que hace que la empresa innove, busque nuevos negocios y que atraiga al cliente. Es en estas circunstancias, que se genera una pregunta ¿es posible encontrar a una nueva persona que siga con el liderazgo dentro de la empresa, para que sus ventas, así como la afluencia de sus clientes declinen.?

El problema radica en que la gran mayoría de empresas desean que alguien de la misma familia (hijos, tíos o sobrinos de los fundadores) se mantengan al frente de la misma.

Y muchas de las veces también tienen que optar, si amerita, que una persona dentro de la misma organización (ajena a la familia) sea la que adquiera el mando. Sea cual sea las decisiones que tomen, tienen que buscar siempre el beneficio y la perduración de la empresa en el tiempo. Cuando no se encuentra al debido sucesor dentro de las empresas, éstas entran en conflictos que terminan en separación de personal o la misma disolución de la compañía, lo cual genera un problema para la economía no solo personal, sino empresarial y al país.

El presente proyecto se justifica por la razón de que dicho protocolo ayuda a mejorar los procesos de selección de personal y, además, que contribuye a la productividad de la empresa en todas sus áreas.

1.3. Contextualización

MACRO

Tal como arroja el estudio de Vázquez (2009) sostiene que: “Acudiendo a las estadísticas nos encontramos con que, en el Ecuador, de las empresas más grandes, el 77 por ciento son empresas familiares; y este porcentaje crece hasta un 95 por ciento al incluir las PYMES.” por lo que se puede concluir que la creación y la manera en cómo se manejan las empresas a nivel nacional tienen carácter familiar, lo que hace que el estudio hecho pueda tener impacto en otras empresas.

MESO

Como muestra un estudio realizado por Santamaría & Pico (2015) sostiene que: “Se considera una muestra de estudio de 280 casos de los cuales 267 poseen las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador, en el

cual arrojó que el 95.4% de empresas son de este tipo” lo cual indica que el índice de empresas que se forman dentro de la provincia de Tungurahua es de más del 95% lo que motiva a analizar detenidamente en qué manera, y cómo se manejan estas empresas familiares en sus diferentes ramas y cuál es el impacto a través de los años en la provincia, así como también ver cuales poseen protocolos de sucesión.

MICRO

La empresa Ambatol Cía. Ltda. cuenta con una estructura familiar desde hace 24 años, por lo que se toma a la empresa para el estudio pertinente, para ver cuál será el impacto que tenga en el tiempo la aplicación de un protocolo familiar dentro de la misma, para que de esta manera las empresas familiares que están en sus inicios o las que ya tengan algunos años puedan tomar el ejemplo de Ambatol Cía. Ltda. y así se apliquen protocolos dentro de sus empresas.

1.4. Análisis Crítico

La meta que persigue este trabajo es: desarrollar un protocolo que defina la sucesión en los cargos directivos dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

1.5. Formulación del problema

¿Existe un protocolo adecuado para realizar el cambio generacional de una manera ordenada, que sea aplicable para la empresa Ambatol Cía. Ltda.?

1.6. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Al no tener estructurado un protocolo o manual para designar quién puede ser posible sucesor y además para que la empresa pueda tener continuidad en el tiempo.

¿Por qué se origina?

Porque nunca se consideró la problemática de una sucesión y sobre todo a qué persona dentro designar el cargo de la organización

¿Qué lo origina?

Pugnas internas en la empresa y peleas entre socios al intentar definir quién va a tomar el liderato dentro de la empresa

¿Cuándo se origina?

El problema se originó aproximadamente hace dos años cuando se realizada una reunión de socios de la compañía, en la cual la mayor interrogante era quién sería el mejor sucesor al fundador de la empresa.

¿Dónde se origina?

El problema se origina en las empresas con estructura familiar

¿Dónde se detecta?

En problema se lo detecta en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

1.7. Prognosis

Muchas de las causas de la separación o de la desaparición de una empresa familiar no solo en el Ecuador sino en muchos países del mundo, se debe a la falta de un adecuado proceso de desvinculación preestablecido o no se está preparado cuando sus fundadores deciden dejar de formar parte de la empresa que iniciaron, por tal motivo

es de vital importancia tener establecido un protocolo de sucesión, para tener las pautas necesarias y saber cómo actuar en casos de sucesión, para evitar conflictos internos en la empresa y que pueden llegar a problemas familiares.

1.8. Delimitación del objeto de investigación

1.8.1. Delimitación del contenido

CAMPO:	Administrativo
Área:	Dirección de Empresas
Aspecto:	Comercial
Especialización:	Empresas Familiares

1.8.2. Delimitación Espacial

El estudio se llevó a cabo en la empresa Ambatol Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua - Ecuador.

1.8.3. Delimitación temporal

El tiempo considerado para desarrollar la presente investigación se ha considerado en el periodo junio 2016 - enero 2017

1.8.4. Delimitación Funcional

Protocolo legal administrativo

Cargos directivos

1.9. Justificación

El investigador, al pertenecer a una empresa netamente familiar, se vio en la necesidad de realizar este trabajo para buscar formas para que la empresa que sus padres fundaron tenga una permanencia en el tiempo, pueda expandirse de trabajo a las personas y cumpla sueños personales como familiares con los que formaron la empresa.

Además, es de vital importancia la aplicación del protocolo familiar para la compañía, ya que no solo deja lineamientos para una sucesión ordenada, sino también establece reglas respecto a nuevas incorporaciones que serían socios, de una u otra manera, en el futuro.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo General

Desarrollar un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares caso: Ambatol Cía. Ltda.

1.10.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente un protocolo para intercambio generacional aplicable para la empresa Ambatol Cía. Ltda.
- Diagnosticar el ámbito organizacional dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda.
- Plantear las políticas de sucesión generacional dentro del protocolo para Ambatol Cía. Ltda.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos - Estado del arte

Para el inicio de este estudio se toma como referencia los siguientes trabajos, como el de Navarra (2010), el cual sostiene que:

“Los criterios de gobierno corporativo, los órganos de administración prescritos y sus instrumentos más habituales como, por ejemplo, el protocolo familiar, ayudan a prevenir las crisis, así como a evitar conflictos de interés y abusos por parte de familiares, antes de que perjudique el negocio. Además, El informe Radiografía de la empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos, indica que las más de un millón y medio de empresas familiares que operan en España generan las dos terceras partes del PIB y el 80 por ciento del empleo privado.”

La importancia del estudio que realizó la universidad de Navarra, es que un protocolo ayuda a prevenir la crisis, evita conflictos para que el negocio pueda perdurar, la importancia de esto es que en España las empresas privadas en especial las familiares generan el ochenta 80 por ciento de los empleos y además generan las dos terceras partes del producto interno bruto (PIB).

De igual forma el estudio realizado por el Gobierno de España (2008) sostiene que:

“La importancia a nivel económico y la necesidad de generar un marco que facilite su crecimiento y desarrollo, justifican que la comisión europea haya invitado a los Estados miembros a adoptar medidas que garanticen la supervivencia de este tipo de empresas, con especial énfasis en el mantenimiento del empleo que estas generan. Estructurar un protocolo familiar genera ventajas competitivas a la empresa.”

De esta forma, se puede constatar que el Gobierno de España da facilidades e importancia al aporte económico que las empresas familiares dan a su país, y además aducen que cuando una empresa posee un protocolo familiar va a tener una ventaja competitiva sobre las demás.

De igual manera el estudio que realizó Gersick (2013) sostiene que:

“Las empresas para poder perdurar en el tiempo deben tener un plan de continuidad y un plan de contingencia. Lo que se resumen en un plan familiar o también conocido como el protocolo familiar. Cada negocio familiar, es diferente acorde a su estructura y modelo de negocio, y cada aplicación para mejoras de las empresas tiene que ser realizado bajo un estudio previo, y ver en que se puede mejorar, siguiendo las 5 P para tener una visión del futuro.”

Así que como estipula Gersick, la continuidad de una empresa es muy importante, el poder perdurar con el tiempo, no importa cuál sea el giro de negocio de la empresa, cada cual debe estructurar un plan de continuidad y contingencia con visión para el futuro denominado protocolo familiar.

Además, como estipula el estudio de Corral (2006), sostiene que:

“Se trata, en definitiva, de conocer cómo las empresas contribuyen a la mejora de los estándares sociales, así como efectuar recomendaciones para alinear las operaciones empresariales con los ODM, en donde se ve que los 4 clúster

productivos en Argentina, Brasil, Chile y el Salvador han hecho grandes avances en materia económica de contribución a Latinoamérica.”

Así se puede concluir que las empresas privadas y familiares a nivel latinoamericano contribuyen de manera esencial para las mejoras de los estándares sociales y productivos de cada país.

Asimismo, según el estudio del Informe sobre el Desarrollo Mundial (2002) sostiene que:

“Incluso en los países con niveles semejantes de desarrollo se observan numerosas diferencias en sus normas, geografía y dotación de recursos. La innovación es muchas veces condición necesaria para tener en cuenta esas divergencias en el diseño de instituciones eficaces. Las autoridades deben respaldar las innovaciones de los agentes privados, reproduciendo los éxitos locales y abandonando los fracasos. La experimentación puede ayudar a identificar instituciones eficaces, pero no hay que olvidar los costos asociados a la experimentación con formas institucionales, que deben tenerse en cuenta al tomar las decisiones.”

De esta manera el estudio del Informe de Desarrollo Mundial, las empresas podrán dedicarse tal vez a la misma actividad comercial, pero cada una se verá diferenciada por las normas que la rijan, su geografía, costumbres, y en la manera que recibe sus recursos, y más importante además por cómo son sus culturas, por lo que nunca se podría comparar a una empresa que se dedica a cierta actividad en el Ecuador, a una que este localizada en los Estados Unidos.

Igualmente, el estudio de Posso (2000) sostiene que:

“Dadas las condiciones actuales del mercado mundial, los protocolos deberán flexibilizar aquello de mantener las acciones o la prioridad sólo entre

familiares, pues la empresa puede perder opciones importantes de crecimiento e incluso de supervivencia; sin embargo, las alternativas en este sentido deben estudiarse cuidadosamente para que la venta de acciones no sea el resultado de problemas familiares o económicos de la empresa, sino de unos propósitos de crecimiento y mayor consolidación, se sugiere a las empresas recién creadas hacer un bosquejo inicial del protocolo, el cual habrá de ser sometido al resto de miembros para irle dando cuerpo al documento y determinar desde un principio las reglas de juego en el sistema empresa- familia.”

Se deduce de esta forma que los protocolos deben mantener las prioridades familiares para tener reglas de juego claras, para que, al momento de venta de acciones de la empresa, no se las realice para desintegrar la misma, si no para que la venta sea motivo de impulso o de crecimiento.

Por otra parte, el estudio de la Universidad Icesi (2014) sostiene que:

“Las empresas familiares y los expertos coinciden en el hecho de que la importancia del protocolo se da en el momento de crisis, ya que no se conoce la herramienta para su debida elaboración. Además, se piensa que el protocolo familiar puede ayudar a dar mayor formalidad a la empresa familiar. Por lo anterior, se propone a los empresarios, consultores y asesores del tema en empresas familiares que, antes de iniciar la propuesta e implementación de un protocolo familiar, en lo posible se deben seguir estos pasos: certificación de los procesos de la empresa, elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar.”

Así como lo dice este estudio, no se sabrá a ciencia cierta cuando será necesaria la elaboración del protocolo, y además se espera que no se lo realice en un momento de

crisis para la empresa. Un protocolo dará formalidad a la empresa y un direccionamiento estratégico importante para la misma.

El estudio realizado por Santamaría & Pico (2015) sostiene que:

“Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Para ello, se plantea como objetivo analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar. Se considera una muestra de estudio de 280 casos de los cuales 267 poseen las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador, arrojando que el 95.4% de empresas son de este tipo y se constituye en fuente de empleo para 3 miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, es una de las principales fuentes de ingresos económicos para la provincia. La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, llegando incluso el 4% a superar los 33 años de funcionamiento. Se encuentra que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados. Se estructura un modelo multivariante de correspondencias principales para determinar la relación entre los factores estudiados, determinando que: Liderazgo y Autoridad del propietario, Estrategias administrativas, Planes de mediano plazo en las empresas y Formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa familia.”

Se deduce de esta manera que el estudio que se realizó en la provincia de Tungurahua de una muestra de 280 casos el 95,4% son empresas familiares en donde 3 o más

familiares laboran en las mismas, en donde solamente el 4% de las mismas llegan a pasar los 33 años de funcionamiento, las cuales está ligada a como el gerente o el fundador dirija su empresa, ya sea participativa con sus socios y empleados, o sea autoritaria.

Finalmente, después de analizar varios estudios del país y alrededor del mundo, se llega a la conclusión que las empresas familiares son de vital importancia para la economía y el crecimiento de un país, en cualquier continente que se encuentren, no importa sus costumbres ni condiciones geográficas, además generan bienestar para las familias, trabajo, impuestos y otros. Además, cada empresa familiar se presume que tendrá una estructura organizativa diferente y su manera de desenvolvimiento también será de quien lo dirija acorde al giro de negocio que se dedique. Para esto los expertos como Posso, Corral y Gersick, después de varios estudios, afirman que al tener estructurado un protocolo, o plan familiar, evita que haya conflictos internos en la empresa y además evita pugnas de poder al momento de una sucesión o en una crisis cuando la cabeza de la empresa se ausente. Los protocolos constan de leyes, estatutos y reglas que permiten a las empresas familiares regirse a un proceso organizado y ordenado.

Al ser un poco complejo y muchas veces por desconocimientos de los gerentes o los líderes de las organizaciones no se los aplica a las empresas familiares, esto no importa si se lo aplica cuando la empresa ya llegó a una etapa madura o a en sus inicios, lo más importante de los protocolos es lograr la continuidad de la empresa en el tiempo.

Ya que según los estudios sólo el 4% de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua logra tener más de 33 años en el mercado.

2.2. Definiciones y conceptos

2.2.1. Empresa

Según Cervera (2013) sostiene que: “La empresa es una organización de capital y trabajo encaminada a la producción o mediación de bienes o servicios para el mercado.”

Además, Roberts (2004) sostiene que:

“Las empresas existen para coordinar y motivar la actividad económica de la gente. Una vez que se especializan, se vuelven mutuamente dependientes, ya que ninguno produce por sí solo ninguna de las cosas que necesita ni siquiera para sobrevivir y no digamos para prosperar”

Por lo tanto, se define a una empresa como organización de capital y trabajo conformada por un grupo de personas que cumplen tareas específicas, y está encaminada a la producción o mediación de bienes o servicios para el mercado, y que además existen para coordinar y motivar la actividad económica de la gente, mejora su estilo de vida, y contribuye al crecimiento de una región o país.

2.2.2. Empresa familiar

El autor Leach (1999) sostiene que:

“Se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Las empresas familiares difieren de una serie de aspectos –de importancia decisiva- de las organizaciones no familiares y funcionan de manera muy distinta.”

De la misma manera Amat Salas (2004) sostiene que:

“La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Los estudios realizados en

Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y 90 por ciento del total de empresas de un país. Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia.”

Se concluye de esta forma que la empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia y que además es la estructura económica de la mayoría de países occidentales en donde llegan a ser más del 70 y 90 por ciento del total de empresas de un país.

2.2.3. Tipos de empresas familiares

Vázquez (2009) en su estudio sostiene que:

“Desde el enfoque de la naturaleza del trabajo de los miembros de la familia realizan en su empresa, se pueden distinguir cuatro tipos que son como los extremos de una evolución natural con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

- **La empresa de trabajo familiar:** es la empresa que se tiene intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse. Esta voluntad de admitir todos no significa ni que todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobre la misma remuneración.
- **La empresa de Dirección familiar:** es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un periodo breve de tiempo.

- **La empresa de Gobierno familiar:** es la empresa en la que los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno, como miembros del Directorio, los miembros de la familia, como es lógico, tienen que alcanzar la capacitación adecuada para actuar en el Directorio del que formaran parte.
- **La empresa familiar de inversión:** este tipo de empresa o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa Holding, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios.
- **La empresa familiar coyuntural:** es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por circunstancias históricas de herencias que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos, de manera que, si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió su empresa y su familia.

Los cuatro tipos descritos en los párrafos anteriores son habitualmente los extremos de una evolución. La mayoría de las Empresas Familiares empiezan como empresa de *trabajo familiar* y conforme crecen, se diversifican con éxito, cambian las generaciones de la familia y se amplía el número de miembros de la familia, van pasando a ser empresas de *dirección familiar* y posteriormente a ser empresas de *gobierno familiar*.”

De esta forma, se puede definir y clasificar así a las empresas familiares, en cinco grupos acorde a este autor, las empresas de trabajo familiar, de dirección familiar, gobierno familiar, de inversión y coyuntural. Las tres primeras es una evolución, se empieza por trabajo familiar se formalizan y si tienen éxito con el tiempo llegarán a formar una empresa de gobierno familiar, las dos restantes son simplemente empresas que el autor las clasificó como de inversiones en la que sus dueños forman parte solamente del Directorio y que con su dinero o inversiones crean más empresas, o a su vez también son empresas que por motivos de herencias tuvieron que formar parte muchas veces sin sentir o tener un sentido de pertenencia a la misma.

2.2.5. La empresa familiar en el mundo y el Ecuador

Como estipula Leach (1999) en su estudio, sostiene que:

“Solamente el 24 por ciento de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y solo el 14 por ciento trascienden a la tercera. Algunas veces la firma tiene que ser vendida o liquidada como último recurso planeado de la familia para dejar sus negocios. Más a menudo sufrirá una desintegración o declinará como consecuencia de un fracaso para manejar la compleja y emocional mente intrincada cuestión de la sucesión.”

De igual forma Vázquez (2009) sostiene que:

“Acudiendo a las estadísticas nos encontramos con que, en el Ecuador, de las empresas más grandes, el 77 por ciento son Empresas Familiares; y este porcentaje crece hasta un 95 por ciento al incluir las PYMES. Podemos estimar así que el número de empleos generados por las Empresas Familiares del Ecuador es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93 por ciento del

empleo formal: un resultado bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. La riqueza generada por las Empresas Familiares representa el 51 por ciento del PIB.”

Asimismo, Joan Ginebra (1997) sostiene que:

“El fin de la Empresa de Negocios es hacer dinero, hacer “negocio”, sobre la base de entregar servicios, que son adquiridos libremente y que dejan satisfechos a los adquirientes. El fin es, pues, económico y su justificación la determina la creación de valor agregado. La empresa es “para la sociedad”.

La familia en cambio tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia no es “para la Sociedad”, sino “para la persona”.

Se entiende así que las empresas en el Ecuador, de las más grandes, el 77 por ciento son familiares; y este porcentaje crece hasta un 95 por ciento al incluir las pequeñas y medianas (PYMES), y la riqueza generada representa el 51 por ciento del producto interno bruto (PIB) de nuestro país como lo indica Vázquez (2009) en su estudio.

Además, como se concluyó en otra investigación de Leach (1999), solamente el 24 por ciento de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y solo el 14 por ciento trascienden a la tercera. De la misma manera las empresas en ocasiones tienen que ser vendidas o liquidadas como último recurso planeado de la familia para dejar sus negocios. Así finalmente se puede concluir que es de vital importancia saber sobrellevar a la empresa familiar para que perdure en el tiempo.

A continuación, se abordan los tres círculos de la empresa familiar.

2.2.6. Los tres Círculos

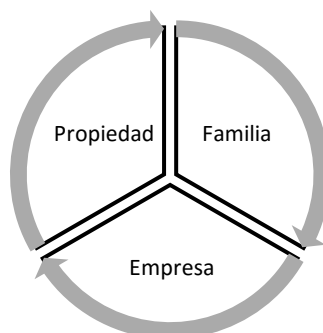
Vázquez (2009) sostiene que:

“Cuando hablamos de sistemas presentes en la empresa familiar, nos referimos a la Familia, la Empresa y la Propiedad. La presentación de estos sistemas tiene como fin identificar las problemáticas que surgen en una Empresa Familiar cuando dichos sistemas se involucran entre sí, siendo esto una de las características exclusivas de este tipo de empresa.

La cultura y el proceso de formación de la Empresa Familiar tiene diferencias debido fundamentalmente a:

- La Empresa Familiar tiene más grupos de interesados y mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda, el poder en la Empresa Familiar se ostenta de forma diferente.
- En la Empresa Familiar, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa, y entre ellos.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la Empresa Familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen, y aquellos que poseen la propiedad”

Gráfico 2.1. Los tres círculos



Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

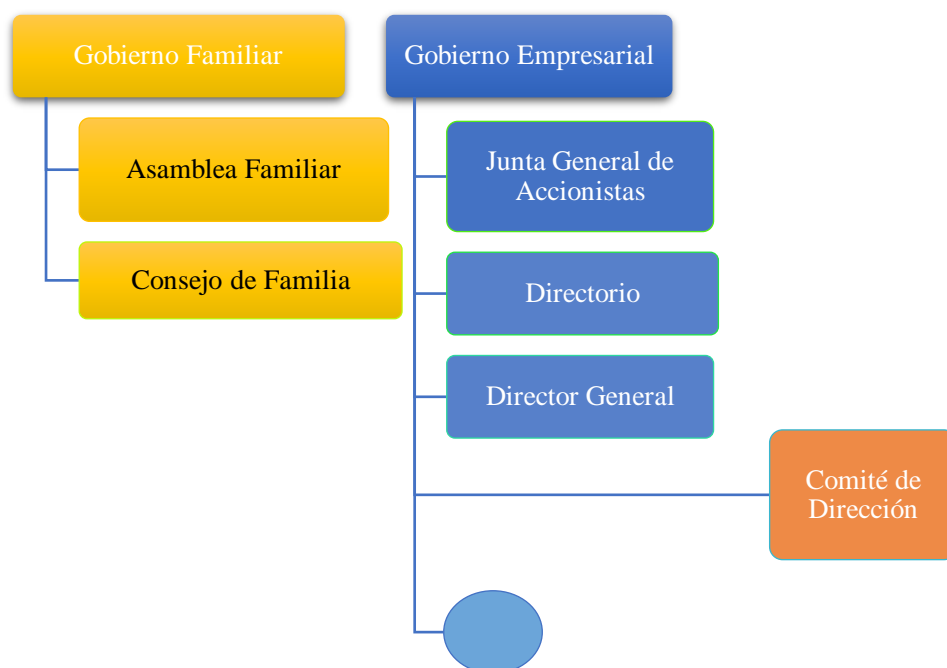
Se define así a los tres círculos como a la familia, la empresa y la propiedad. Al estar inmersos estos tres sistemas dentro de una empresa generan ciertos problemas en la misma como en el núcleo familiar, ya que, al mezclar negocios con familia, muchas veces no resulta del todo bien, por motivos externos cambian con las necesidades o con eventualidades que se presenten con las conexiones familiares y además existe un vínculo o compromiso más estrecho con los accionistas

2.2.7. Órganos de Gobierno en la empresa Familiar

El autor Vázquez (2009) sostiene que:

“En la Empresa Familiar, es frecuente que su fundador y propietario actué durante toda su vida como único responsable de la dirección de la empresa. También acostumbra a ocurrir que los miembros de la segunda generación establezcan “parcelas” de poder, llegando a acuerdos tácitos de no interferencia entre ellos. Asimismo, en tercera generación, con la fragmentación de la propiedad de la empresa en un número mayor de accionistas, no es raro encontrar Empresas Familiares con Directorios formados por miembros “históricos” de la familia cuyas capacidades no son las más apropiadas para desempeñar las responsabilidades de dicho cargo, o por familiares permanentemente enfrentados que no saben llegar a acuerdos sobre el futuro de la empresa”

Gráfico 2.2. Órganos de gobierno de la empresa y la familiar



Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

“Una empresa Familiar con 30 o 40 años en el mercado necesita implementar, entender y separar las funciones que corresponden al gobierno de la familia y de la empresa.”

Tabla 2.1. Gobierno de la empresa y familia

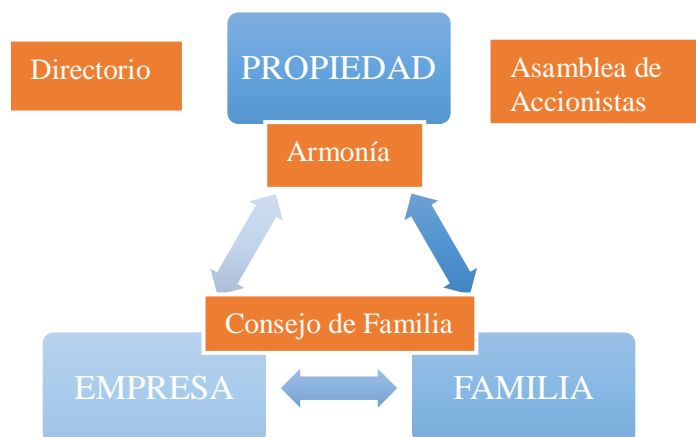
GOBIERNO DE LA EMPRESA	GOBIERNO DE LA FAMILIA
Finalidad: regular y proteger los aspectos comerciales y económicos.	Finalidad: cuidar de la familia y de sus miembros y garantizar la sostenibilidad de la Empresa Familiar
Criterio: protector de intereses	Criterio: potenciador de las personas y de sus capacidades
Capital social.	Capital de la familia: humano, intelectual y financiero
Duración	Legado
Asamblea General de Accionistas	Asamblea Familiar
Criterio: participación en el capital	Criterio: personas e igualdad
Directorio	Consejo de Familia
Sistema de representación = proporcional al capital	Criterios de representación = varios, a determinar por familia

Derechos y obligaciones accionistas / partícipes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensa minoritarios ▪ Información ▪ Derechos económicos ▪ Derechos de voto 	Valores familiares compartidos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien común de la familia ▪ Información y formación ▪ Políticas adecuadas y consensuadas de dividendos y liquidez ▪ Derecho “al consenso”
---	--

Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

“La asamblea de accionistas, el Directorio y el consejo familiar son mecanismos de articulación e interrelación entre la propiedad, la empresa y la familia.”

Gráfico 2.3. Órganos de gobierno



Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

Se concluye de esta manera que, según lo estipulado anteriormente, el conformar un gobierno empresarial es algo muy positivo para la empresa como para la familia, ya que busca que las decisiones se descentralicen de una sola persona, en este caso hace referencia al fundador (gobierno familiar), si no que hace que las decisiones sean participativas, articuladas y con interrelación entre familia empresa y propiedad.

De manera seguida se abordan el Consejo de Familia.

2.2.7.1. Consejo de Familia

De la misma manera Vázquez (2009) sostiene que:

“El Consejo de la familia es el órgano que en las Empresas Familiares permite conectar permanentemente a los familiares con el negocio, compartiendo las noticias relevantes de la familia y el negocio, mejorando la comunicación, organizando cómo tratar temas sensibles y estableciendo el marco para que se desarrollen, de una forma adecuada, las expectativas de las siguientes generaciones.

Debe servir, por tanto, para definir claramente los roles, derechos y responsabilidades de los distintos miembros de la familia propietaria.

El Consejo de la Familia es el foro para impulsar el desarrollo de un Protocolo Familiar que establezca el sistema de gobierno que la familia ha consensuado. Entre otros, es imprescindible definir criterios consensuados respecto al modelo de negocio familiar que se requiere, los estándares para la incorporación de la siguiente generación en el negocio, los criterios para el desarrollo profesional de los familiares que trabajan en el negocio, los sistemas de retribución, los procesos de sucesión –incluyendo las edades de la jubilación y las políticas de dividendos y de liquidez, de acceso y de salida al grupo accionarial familiar-. Esta articulación y definición escrita de la visión y misión, así como las reglas de juego comunes, es básica para cohesionar y mantener la unidad alrededor de un proyecto familiar empresarial, los objetivos familiares y empresariales deber ir de la mano y ser mutuamente compatibles y alcanzables.

¿Qué no tiene que ser el Consejo de familia? No tiene que suplantar al Directorio sino garantizar que este esté informado de las expectativas y criterios de la familia respecto al negocio.

El Consejo de la familia puede tener un carácter informal o más formal. Sin embargo, a medida que la familia tenga un mayor tamaño será necesario establecer formalmente la estructura que permite el funcionamiento del consejo de familia. Su formalización permite que los diferentes miembros de la empresa, directamente, cuando el número de familiares es reducido, o a través de sus representantes, puedan participar en la formulación de los planes y normas de funcionamiento que afecten a la familia.”

Se define al Consejo de Familia como al ente principal y de más importancia para la formación de un Protocolo Familiar, para establecer las reglas claras para las futuras generaciones que vengan a formar parte de la empresa y de manera muy importante que las cláusulas o los acuerdos que se lleguen se puedan cumplir. El Consejo de Familia de preferencia debe tener un carácter formal para que puedan participar en la formulación de los planes que se quieran poner en funcionamiento a la empresa por parte de todos los que la conforman.

2.2.7.2. Asamblea Familiar

De igual manera Vázquez (2009) también sostiene que:

“El objeto fundamental de la asamblea familiar consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden las cuestiones que sean de interés común –para la familia como tal y como propietaria de la empresa-. Por regla general, en su forma más sencilla, las asambleas familiares se celebran una o

dos veces al año y ponen a la familia al tanto de las cuestiones que le interesen, sin circunscribirse exclusivamente a su función de propietaria.

La atribución de la iniciativa para convocar y dirigir la asamblea varía de unas familias a otras. Frecuentemente es el director-miembro de la familia o el patriarca el que se encarga de esa tarea”

Se concluye que una Asamblea Familiar es necesario convocar cuando existen varias ramas y es numerosa, con el motivo principal de informar o abordar para debate temas de interés común de la empresa y que pueda ser de atractivo a la familia en general. Además, se es aconsejable realizarla una o dos veces al año acorde sus necesidades.

2.2.7.3. La Asamblea General de los Accionistas

Vázquez (2009) igualmente sostiene que:

“La empresa familiar parte casi siempre de una estructura de propiedad cerrada a terceros y concentrada en un solo propietario, o en un número muy pequeño de socios, que tiende “lenta y naturalmente” a abrirse y concentrarse, y conforme pasan los años crece la empresa y también lo hace en número de miembros de familia. Poseer propiedad de una parte de la Empresa Familiar, es tener dinero y es tener poder, y dinero y poder son valores presentes en toda cultura.

El poder para dirigir la empresa, de acuerdo con la mayoría de las leyes sobre las sociedades, están en manos de los propietarios. A quien atribuir el poder entre los propietarios cuando estos son varios, en quién delegar y qué parte del mismo delegar, es un punto crítico de toda empresa. Las reglas para asignar el poder –que, en buena lógica empresarial, debería darse a las personas que

tienen mayor competencia profesional, precisamente en aquello en lo que son más competentes- responden en cada Empresa Familiar a valores y supuestos de su propia cultura.

Precisamente por ser Empresa Familiar, se plantearán puntos que no suelen plantearse en las Empresas no Familiares. Puntos como “reservar” el poder para que los que forman parte de la familia, respetar que su asignación la cronología de nacimientos, o el estatus que se tiene en la familia, etc.

Ser propietario de una Empresa Familiar implica generalmente poder participar en el gobierno de la empresa e influir en su gestión a través del Directorio. Si, además, uno no trabaja en la empresa, su influencia aún puede ser más significativa.

Ser accionista no es un rol fácil, pues la propiedad plantea una serie de dificultades. No hay una descripción de funciones y responsabilidades tan clara como la de una función directiva. No hay una formación exigida ni, unas cualificaciones especiales para ser propietario, pero por el hecho de ser accionista se tiene generalmente el derecho a participar en el gobierno y, por consiguiente, a decidir las políticas genéricas de la empresa. Se es propietaria de por vida, o al menos hasta que uno decide dejar de serlo.

Su función es velar por la propiedad de la empresa. Es el órgano de gobierno que se encarga de:

- Repartir los dividendos de la empresa
- Nombrar auditores externos
- Nombrar los miembros del Directorio
- Definir las inversiones y desinversiones a realizar cuando pasan los límites establecidos.

- Aprobar los Balances y los estados de Pérdidas y Ganancias”

Se concluye así que la Asamblea General de Accionistas son todos los propietarios que poseen ciertos porcentajes de la empresa, tanto el encargado de dirigir a la empresa como los accionistas en general tienen una responsabilidad muy grande con la misma, ya que se toman decisiones junto al Directorio que a futuro afectan o mejoran las finanzas. Cuando se tiene una Junta de Accionistas Familiar, se plantean preguntas a largo plazo como quién podrá conservar el poder o seguir el legado familiar, lo que llega a ser un punto crítico en un momento determinado de la empresa ya que esto puede ocasionar peleas o roces familiares, para que sea causal de divisiones o se terminen como tal.

A continuación, se abordan temas sobre el Directorio y sus composiciones.

2.2.7.4. El Directorio

Por otra parte, Vázquez (2009) sostiene que:

“De acuerdo con la mayoría de legislaciones sobre la empresa, son los propietarios quienes tienen el derecho de gobernarla, y lo habitual es lo que ejerzan por medio de un Directorio, al que pertenecen personas que poseen o representan un porcentaje significativo de la propiedad de la empresa.

Los modos de ejercer la responsabilidad plena de gobernar la empresa que tiene el Directorio, quedan fijados de forma general por la ley, y pueden ser explicitados de manera más particular por los estatutos de cada empresa. De acuerdo con ello, el Directorio acostumbra a tener poder para ejercer o delegar todas las funciones que juzgue convenientes, rindiendo cuentas de su gestión a la junta general de accionistas.

Los directores que se han decidido crear Directorios operativos son valientes y visionarios y, normalmente, obtienen –además de legitimidad- beneficios adicionales de diversa índole.”

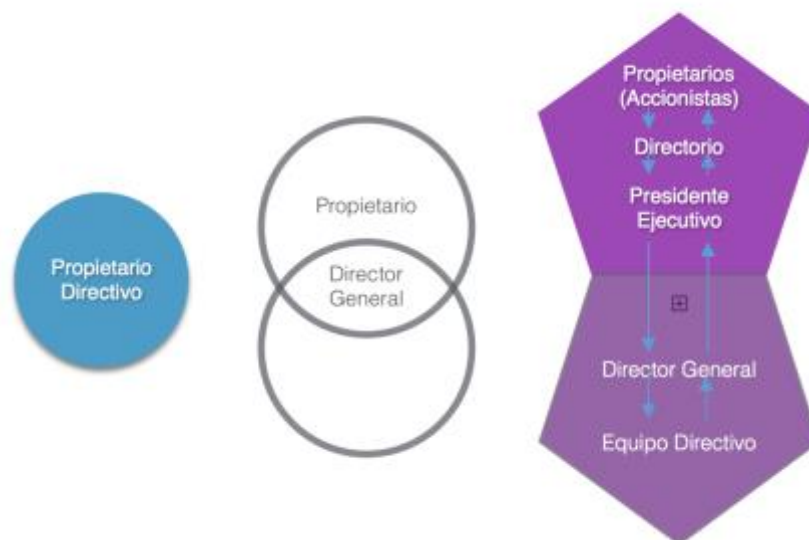
Como explica aquí se concluye que al contar con un Directorio sirve para la mejor toma de decisiones, existen empresas con gran número de accionistas que no las poseen, y les ha ido muy bien, pero al momento de ser una empresa familiar al no poseer un Directorio que le responda directamente a la Junta de Accionistas y ayude a la toma de decisiones a la larga se crearán problemas que afecten a la misma. Los directorios cuando se reúnen ayudan sobre todo cuando se intenta elegir un sucesor para la empresa.

2.2.7.5. Separación de propiedad y dirección: El Directorio

Igualmente, Vázquez (2009) sostiene que:

“Para comprender cuándo puede ser adecuado crear un directorio, es necesario hacer alguna referencia al propio proceso de crecimiento de la empresa y al paralelo proceso de desligamiento entre propiedad y dirección. En este sentido pueden diferenciarse tres niveles de tamaño/complejidad por la que atraviesa cualquier empresa en su evolución.”

Gráfico 2.4. Desarrollo de la empresa y órganos de gobierno



Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

Finalmente se puede concluir que un Directorio bien estructurado hará que las decisiones fluyan y todos sean parte de las mismas como se observa en la figura anterior.

2.2.7.6. Las funciones de los directorios

2.2.7.6.1. Función Institucional

Igualmente, Vázquez (2009) sostiene que:

“Uno de los roles que suele desempeñar el Directorio de la empresa consiste en la conexión con muchas de estas instituciones –empresas competidoras, clientes, proveedores, asociaciones empresariales, asociaciones culturales, fundaciones, entidades financieras, universidades, y otros centros privados de formación, consultoras etc., - integrando a la empresa en la sociedad en la que

se halla inmersa. Se trata de una función con una clara orientación hacia el exterior de la propia organización.”

Así se concluye pues que la mayor función de institucionalidad de los directorios es de vincular a la empresa con todos los sectores de la sociedad sean privados o públicos.

2.2.7.6.2. Función de gobierno

Vázquez (2009) de igual forma dice que:

“El Directorio, en su función de gobierno, es el encargado de gestionar el problema de agencia que se origina ante tal diversidad de agentes implicados en la organización. El Directorio debe dar cuentas a dichos agentes, asegurándose de que los órganos de dirección de la empresa den satisfacción a las necesidades de cada uno de ellos, haciéndolas compatibles entre sí.”

Se determina así que el Directorio es el principal ente para resolver problemas entre los accionistas cuando estos son numerosos, para evitar conflictos y además que trate de hacer un ambiente armonioso que cumpla con las necesidades de cada uno de los que representan.

2.2.7.6.3. Función estratégica

Y de la misma manera, Vázquez (2009) sostiene que:

“Esta última función, también de naturaleza interna, se orienta hacia la toma de decisiones a largo plazo, en relación con el rumbo estratégico de la organización, con el fin de mantener, a lo largo del tiempo, el mejor ajuste entre la empresa y su entorno, en cambio constante.

Centrándonos en el caso específico de la Empresa Familiar, Neubauer y Lank –especialistas en empresas familiares- establecen que las funciones de

gobierno de la empresa como “un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello.” En dicha definición, merece la pena destacar tres ámbitos diferentes, relacionados con cada uno de los tres verbos empleados: “dirigir” la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales a largo alcance –financieros, humanos, tecnológicos, etc.-; “controlar” hace referencia a la supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros de la alta dirección de la empresa; y “responder” significa dar cuentas a todos aquellos agentes que estén legitimados.

La misión de los Directorios en las Empresas Familiares puede ser muy amplia. Sin embargo, cada empresa puede diseñar su propio Directorio asignándole un mayor o menor catálogo de funciones.”

Se puede concluir que la función estratégica de un Directorio tiene tres ejes principales dentro de la empresa los cuales son dirigir, controlar, y responder ante los agentes a los que representa. Acorde al tamaño de cada empresa se delegarán responsabilidades, así como los alcances de los mismos, ayudando a la misma a la mejora en cuanto a la toma de decisiones y descentralizando las decisiones específicamente a la Junta General de Socios o Accionistas.

Tabla 2.2. Arquetipos de los Directorios en las Empresas Familiares

PAPEL DEL DIRECTORIO	CARACTERÍSTICAS
El directorio tiene poca o nula influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece información general ▪ Mantiene lealtad a la empresa. ▪ Funciona como un comité asesor. ▪ No tiene asignada ninguna tarea importante.
El Directorio protege a los miembros de la familia y a los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defiende los intereses de los accionistas. ▪ Defiende los intereses de la familia y arbitra en las disputas. ▪ Estable la misión y la cultura de la empresa y la lleva a la práctica.
El Directorio diseña la estrategia y controla la selección de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona y supervisa la dirección. ▪ Planifica la sucesión. ▪ Evalúa los resultados de la empresa. ▪ Asesora sobre oportunidades y toma decisiones de inversión.
El directorio tiene un rol ejecutivo, dirige la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige la empresa en beneficio de los accionistas. ▪ Lidera y conduce la empresa.

Fuente: Vázquez (2009)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

2.2.7.7. El tamaño y la composición del Directorio

Según Vázquez (2009) sostiene que:

“El número de miembros del Directorio de una Empresa Familiar dependerá de sus características y, sobre todo, de la magnitud de la empresa. Por lo general pueden incluir de cinco a ocho miembros, aunque se prefiere un número impar con el objetivo de crear una mayoría cuando se presenten situaciones de división. Pero esto no es algo esencial: podría ser grave eliminar a algún miembro valioso o incorporar a otro que no lo es tanto sólo por crear un número impar. Es preferible constituir el Directorio con las personas adecuadas que pensar sólo en romper la paridad. ¿A quién se debe invitar? Los mejores candidatos a miembros del Directorio de una Empresa Familiar son los propietarios-directores de otras Empresas Familiares, preferiblemente de empresas que no hayan tenido que enfrentarse a problemas similares a los que ha de resolver la empresa que les invita a formar parte de su Directorio. Otros

candidatos adecuados son los profesionales externos de una elevada capacidad para comprender a la familia y la naturaleza de sus relaciones con la Empresa Familiar, y una plena independencia para aconsejar y decidir con libertad. En su elección no se puede perder de vista que el Directorio debe aportar recursos, especialmente conocimientos, y por ello es conveniente que algunos conozcan el sector o sectores de actividad empresarial en que la empresa opera, otros sean expertos en áreas en las que la empresa está menos fuerte –con frecuencia, internacional y finanzas-, y otros sean empresarios que se relacionen con facilidad con quien está al frente de la organización. Asimismo, es preferible que sean varios, más de uno, para evitar el compromiso de tener que actuar sucesivas veces como único “fiel de la balanza”. Los miembros externos deben ser personas íntegras y confiables, que puedan manejar información con gran discreción.”

Se puede deducir que el tamaño y la composición del Directorio estará basado en el tamaño de la empresa, y sobre todo en los poderes o deberes que tenga la misma sobre la empresa, además de que el autor recomienda que los miembros sean de cinco a ocho, todos preferiblemente empresarios o personas experimentadas en las mismas áreas de negocios empresariales o en finanzas y sobre todo que hayan manejado empresas familiares propias para que puedan aportar con ideas o soluciones; de preferencia el número de miembros pide el autor tendría que ser un número impar para evitar favoritismo o evitar empates en votaciones y siempre tener una mayoría.

A continuación, se aborda el tema sobre la Compañía Limitada.

2.2.8. Compañía Limitada

Según Cervera (2013) sostiene que:

“La sociedad de Responsabilidad Limitada nació en Inglaterra como una sociedad anónima de reducidas proporciones, poco capital y escaso número de socios, en la cual se excluye la responsabilidad personal de los socios por las deudas sociales.

Es una sociedad de naturaleza mercantil, con un capital determinado, dividido en participaciones, iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y cuyos socios, no responderán personalmente por las deudas sociales.”

Por otra parte, Andrade (2003) dice que:

“La compañía de responsabilidad limitada es la que se constituye entre tres o más personas quienes responderán solamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, destinada a ejecutar negocios bajo la misma denominación objetiva a la que se añadirá las palabras “compañía limitada” o su abreviatura “Cía. Ltda.”; en esta compañía el capital estará representado por participaciones no transferibles.”

Se entiende así por Compañía Limitada que una sociedad de responsabilidad mercantil en la que se constituye entre tres o más personas con un capital determinado, dividido en participaciones, iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y cuyos socios, no responderán personalmente por las deudas sociales, además de que el capital estará representado por participaciones no transferibles.

2.2.9. Cambio generacional

Según Joan Ginebra (1997) sostiene que:

Tabla 2.3. Cambio Generacional

PRIMERA Generación	Padre Solo Padre + Hijo
SEGUNDA Generación	Hermanos Solos Hermanos + Primos
TERCERA Generación	Primos
CUARTA Generación	Primos Segundos

Fuente: Joan Ginebra (1997)
Elaborado por: Gualberto Sánchez

Se concluye así de esta manera que los cambios generacionales se encuentran en relación de los padres solos, padres con hijos, o hermanos con primos, que pueden llegar a ser hasta una cuarta generación.

2.2.10. El fundador

Según el Diccionario General de la Lengua Española Vox (2015) sostiene que:

“Fundador es la persona que funda o crea una cosa.”

Además, en el estudio de Leach (1999) dice que: “El fundador es, en la mayoría de los casos, el individuo que creó la empresa de la nada y que, más que ninguna otra persona está relacionada con la firma.”

Se define a un fundador como el individuo creador o inventor de una cosa en este caso una empresa, esta persona más que ninguna está relacionada directamente en su crecimiento y le da identidad y autonomía a su creación.

A continuación, se abordan temas relacionadas a la sucesión su naturaleza y los planes para la misma.

2.2.10. Sucesión

Según el Diccionario General de la Lengua Española Vox (2015) sostiene que:

“Sucesión es la acción de suceder o sustituir a alguien en un puesto, cargo o función.”

Por otra parte, Vázquez (2009) sostiene que:

“La sucesión directiva y patrimonial, es un proceso complejo desarrollarse más o menos diez años antes del evento, tiempo en el que el fundador debe tomar conciencia de la necesidad de dejar la empresa en manos de sus hijos, aportándoles toda su experiencia y conocimiento sobre la dinámica del negocio, formándolos como futuros directivos, propietarios y/o accionistas y/o miembros del directorio.”

De igual forma Leach (1999) dice que:

“El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también –obviamente– su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados de forma simultánea.

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.

La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa.

La sucesión no debería ser un “suceso”, sino un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a través del tiempo. Lo ideal es que la transición del

dueño sea gradual y casi imperceptible, desde su posición de responsable de la compañía a presidente de la junta directiva, o su retiro definitivo.”

Y finalmente Amat Salas (2004) sostiene que:

“Según Ross Nager, el sucesor suele ser miembro de la familia un 90 por ciento de los casos. Según un estudio de 3i Europe, en España el 87 por ciento de los propietarios que planifican su sucesión esperaban que la dirección de la empresa y su propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia mientras que solo el 13 por ciento restante contemplan su venta.”

La sucesión se basa en la decisión de suceder o sustituir a alguien en un puesto, cargo o función, y que además es un proceso complejo que debe desarrollarse más o menos diez años antes del evento, tiempo en el que el fundador debe tomar conciencia de la necesidad de dejar la empresa. La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa. Además, el sucesor suele ser miembro de la familia un 90 por ciento de los casos.

2.2.10.1. La naturaleza del problema de sucesión

Según Vázquez (2009) sostiene que:

“La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas más críticos de la Empresa Familiar, como lo demuestra el dato de que la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las

Empresas Familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.”

Por otra parte, Leach (1999) afirma que:

“Las opciones del fundador son:

1. Designar a un miembro de la familia.
2. Designar a un presidente interino.
3. Designar un manager profesional.
4. Liquidar la empresa.
5. Vender en bloque o en parte.
6. No hacer nada.

Cada opción incluye su propia serie de ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Además, el alcance e incidencia de las mismas variará de una empresa a otra de acuerdo con:

- La disponibilidad de los sucesores posibles, dentro y fuera de la familia que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
- Las necesidades de la familia (por ejemplo, si el dinero necesario para el retiro del fundador se extraerá de la empresa)
- Las obligaciones tributarias personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones
- La prosperidad y la dimensión de la empresa
- La situación general comercial y empresarial el momento de la sucesión.

Uno de los factores de índole familiar que inciden negativamente en la preparación y planeamiento de la sucesión incluyen el principio de la igualdad entre hermanos y el temor de la muerte del padre. Éste último produce una

angustia psicológica, profundamente arraigada, acerca del abandono y la separación. Estos sentimientos pueden ser demasiados movilizadores y dolorosos como para permitir la participación en discusiones sobre sucesión.”

La naturaleza del problema de sucesión se basa en que uno de los pilares más críticos de la empresa familiar, como lo demuestra el estudio de Vázquez (2009) es que la mayoría no llega a la tercera generación.

Unido a esta problemática está el de la permanencia en el control de la empresa en el núcleo familiar. Los factores que inciden negativamente en la preparación y planeamiento de la sucesión incluyen el principio de la igualdad entre hermanos y el temor de la muerte del padre. Éste último produce una angustia psicológica, profundamente arraigada, acerca del abandono y la separación.

2.2.10.2. Principales elementos de la sucesión

Según Leach (1999) sostiene que:

“Los principales elementos de la sucesión son:

1. “Inicie oportunamente el planeamiento
2. Redacte un plan para la sucesión
3. Comprometa a la familia y a sus colegas en sus propuestas.
4. Saque ventaja del asesoramiento externo
5. Realice un proceso de entrenamiento
6. Anuncie su retiro oportunamente y sin ambages.
7. Haga planes para su retiro.”

De igual forma para Vázquez (2009) sostiene que:

“El trabajo de preparación para una sucesión se compone de varios elementos:

- La toma de decisiones sobre el liderazgo directivo y la distribución de la propiedad.
- La formalización de aspectos del negocio de modo que puedan transferirse habilidades y conocimientos.
- El saneamiento y fortalecimiento de la organización de modo que dé apoyo efectivo a la próxima generación.
- La resolución de conflictos y agravios existentes entre los miembros de la familia.”

Los principales elementos de la sucesión son que el fundador o director de la empresa, inicie un planeamiento a tiempo con un asesoramiento con su debido proceso de entrenamiento, para poder anunciar su retiro de forma ordenada y gradual de la misma, además debe tomar decisiones sobre liderazgo y principalmente resolver los conflictos y agravios existentes entre los miembros de la familia para el fortalecimiento de la organización con la transferencia de conocimientos y habilidades para las próximas generaciones.

2.2.10.3. Plan para sucesión

Según Leach (1999) sostiene que:

“Es un plan escrito con una propuesta gradual para manejar los aspectos psicológicos y prácticos del proceso de transición puede resultar de gran utilidad, lo mismo que los conceptos necesarios para formular y describir las etapas del proceso. La existencia de este documento formal sobre el cual todos están informados, y han sido consultados, reducirá significativamente las posibilidades de dudas o mal entendidos.

El plan deberá incluir un programa detallado de cada fase donde se especifique cómo se va reduciendo la participación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor, a través del entrenamiento.”

Por otra parte, Vázquez (2009) sostiene que:

“La sucesión tiene más probabilidades de éxito cuando la generación que suelta las riendas ha preparado el camino para la próxima generación y ha planeado una salida gradual. La preparación del camino para la próxima generación es un trabajo importante, que debe iniciarse varios años antes de entregar las riendas del poder.”

El plan para la sucesión se define como un plan escrito con una propuesta gradual para manejar los aspectos psicológicos y prácticos del proceso de transición puede resultar de gran utilidad, lo mismo que los conceptos necesarios para formular y describir las etapas del proceso. Además, el plan tiene más probabilidades de éxito cuando el fundador suelta las riendas, ha preparado el camino para la próxima generación y que adicionalmente deberá incluir un programa detallado de cada fase donde se especifique cómo se reducirá la participación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor.”

2.2.11. La elección de un sucesor

Conforme con Leach (1999) sostiene que:

“Los propietarios de empresas familiares deberían resistir la tentación de promover candidatos para la sucesión solo porque son a su imagen y semejanza. Es un grave error considerar a la sucesión como un proceso de clonación. Muchos investigadores han llegado a la conclusión de que ningún

empresario debería ser responsable de la elección de su propio sucesor, se ha sugerido los asesores profesionales externos también pueden aportar objetivamente

- **¿A quién elegir?**

Ya sea que el fundador decida quién va a suceder, o que la responsabilidad de la decisión esté en manos de terceros, hay que hacer varias consideraciones.

- 1. *El sucesor “natural”***

A veces la elección es directa. Puede haber un único sucesor que es a la vez capaz y comprometido, y que, durante el proceso de planteamiento de la sucesión creció y se adaptó naturalmente a su función. Pero algunas familias pretenden significar con esta expresión que el hijo mayor es “lógicamente” la primera opción. Esto elimina en parte las rivalidades entre los hijos, la desventaja evidente en esta norma es que puede conducir a la designación de un líder que esté menos capacitado que otros candidatos.

- 2. *No deje de lado a sus hijas***

Muchos propietarios de las empresas familiares citan a menudo la ausencia de conflictos –propios de la relación padre-hijo- como un argumento para el ascenso al poder de sus hijas.

- 3. *Los yernos y las nueras como sucesores***

El compromiso de los yernos o las nueras puede acarrear algunas ventajas importantes para la empresa familiar. En muchos casos, son miembros valiosos y comprometidos de la familia que han permitido asegurar el liderazgo para la generación siguiente, lo cual de otra forma no hubiera sido posible. Los riesgos de un potencial divorcio deben ser evaluados a la luz de los beneficios que el pariente político pueda aportar a la empresa.

4. *Cuando hay más de un grupo familiar*

La sucesión de segunda generación en adelante, por lo general compromete a más de un grupo familiar. El hecho de emplear managers profesionales para manejar la empresa representa una solución inobjetable para el problema de copropiedad. Pero si las familias desean seguir activamente comprometidas con la empresa, los propietarios necesitan desarrollar políticas estrictas para regular su futuro management.”

Igualmente, Vázquez (2009) dice que:

“La selección es el proceso de elegir quién será el sucesor de la empresa en la siguiente generación. Del proceso completo de transición, éste puede ser el paso más difícil, especialmente si el fundador debe elegir entre varios hijos. Seleccionar un sucesor puede ser visto por los hermanos como favorecer a un hijo sobre los otros, una percepción que puede ser desastrosa para el bienestar de la familia y la armonía de los hermanos. Los dueños seleccionan sucesores en base a la edad, sexo, cualidades, o desempeño.”

La elección del sucesor se basa en el proceso de elegir quién será el sucesor de la empresa en la siguiente generación. Del proceso completo de transición, éste puede ser el paso más difícil dentro de la empresa, ya que pueden entrar los conflictos de interés dentro del núcleo familiar, específicamente con los hijos o hijas, muchos escogerán a su hijo mayor o tal vez elegirán a su hija ya que se argumenta que no existe un problema de la relación padre-hijo, o a su vez el fundador podría buscar una tercera persona ajena a la familia para que asuma las riendas de la empresa.

A continuación, se abordan los temas relacionados a la elaboración de un Protocolo Familiar y cuáles son sus procesos.

2.2.12. Protocolo Familiar

Según el Diccionario General de la Lengua Española Vox (2015) sostiene que: “Protocolo es conjunto de reglas de formalidad que rigen los actos y ceremonias diplomáticas y oficiales.”

Según Vázquez (2009) sostiene que:

“El Protocolo Familiar es un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula:

1. Las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
2. La gestión y organización de la empresa.

Desde el punto de vista de la Empresa Familiar, un Protocolo Familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

Desde el punto de vista de la familia, un Protocolo Familiar debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa y a conversar en la familia los valores que hacen fuerte a la Empresa Familiar.

El Protocolo Familiar se refiere a las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa. Es un documento escrito y firmado por los miembros de la familia que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa y así como de los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro de la empresa y/o a su propiedad.

Todo esto con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de manera eficaz.”

Según Álvarez (2014) sostiene que:

“El Protocolo Familiar es el proceso mediante el cual se obtiene en forma consensuada un grupo de acuerdos entre los miembros de la una familia, los que les permite trabajar en paz para la empresa de su propiedad, buscando su desarrollo y continuidad en las siguientes generaciones

Permite a todos los miembros de la familia expresar y ser escuchados en sus sentimientos, anhelos y expectativas sobre lo que debe ser la relación de la familia con los negocios. Durante el proceso es esperable que todos digan lo que tienen que decir y se acuerde el rumbo a seguir. En forma general se puede decir que participan en este proceso aquellos miembros de la familia que en el futuro, ante los ojos de los actuales propietarios, podrían llegar a tener acciones de la empresa, trabajen actualmente en ella o no.

A un Protocolo Familiar se lo puede definir como un documento escrito en el cual se establecen reglas de formalidad entre los miembros de la familia que controlan la empresa, para que, mediante un proceso ordenado y de forma consensuada, existan los pasos necesarios para que la siguiente generación de miembros se incorporen en la empresa y se promueva unidad y armonía, con el fin de asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo de una manera eficaz; por lo tanto un protocolo no hará desaparecer los problemas a futuros, pero es un documento moral para que todos los que se rijan a éste, lo respeten y puedan llevar una buena relación laboral como familiar.

2.2.12.1. Proceso De Concepción

Según Vázquez (2009) sostiene que:

“El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorezca todo ese proceso que empieza con el interés de alguno de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Obviamente no se debe olvidar su revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios. A este respecto, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

Interés inicial. Generalmente la inquietud por hacer un protocolo en la empresa de la familia se origina por la iniciativa de uno o varios miembros que, a través de algún evento, los medios de información o el diálogo informal con alguna persona, se enteran del concepto. La inquietud se lleva al ámbito familiar y comienzan los primeros brotes de interés por la gestión del protocolo.

Primera reunión. Los más interesados empiezan a generar la expectativa entre los miembros restantes hasta que se logre efectuar la primera asamblea familiar; es decir, la primera reunión de todos los miembros de la familia con propósitos familiares y empresariales. Esta primera asamblea da lugar al primer encuentro familiar, en el cual se debe expresar la intención de la reunión y se deben debatir los primeros asuntos al respecto.

No obstante, cabe subrayar que se debe incluir una inducción inicial sobre la importancia de estar en armonía tanto para la familia como para la empresa, y se debe considerar también un mensaje introductorio sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir en su continuidad. En esta reunión inicial se debe elegir un moderador y en lo posible cuatro o cinco miembros que representen a la asamblea y que conformen el consejo de familia. Estas personas deben tener un alto compromiso con su rol y ejercer con seriedad,

lealtad e imparcialidad la representación que les ha sido confiada. Así mismo, en este primer encuentro, generalmente, se institucionaliza tanto la asamblea familiar como el consejo familiar y se determina la periodicidad de las Asambleas. De ser posible, se deben organizar los comités de apoyo y otorgar de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia.

Segunda reunión. Entre la primera y la segunda reunión debe dejarse un tiempo prudencial de tal forma que los miembros de la familia analicen tranquilamente lo experimentado en la primera y definan en qué podrían y desearían colaborar. Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos comités podrán ser: de liquidez, de formación, de evaluación, de remuneración y de dirección. Sin embargo, se recomienda que, en el primer paso, se exponga ante los demás todos los resentimientos, envidias, rabias y demás que cada uno lleva en su interior. En este momento, juega un papel fundamental el moderador de la Asamblea, que debe ser una persona competente y neutral y en lo posible, que no pertenezca al núcleo familiar. Su responsabilidad no es dirimir conflictos, sino conducir a los miembros en la toma de decisiones. Si una vez hechas las debidas intervenciones, se detecta que la relación entre algunos está deteriorada y que no hay suficiente armonía en el grupo, se deberán programar talleres para mejorarla y el avance en la elaboración del protocolo deberá darse cuando las condiciones determinen que el ambiente es saludable para ello.

Reuniones posteriores. Los foros siguientes deberán lograr un avance paulatino en los acuerdos entre miembros y en la definición del protocolo. Para la tercera reunión, se recomienda la existencia de un primer borrador del

documento, para ser sometido a consideración de los asistentes. Los puntos sobre los cuales la asamblea no pueda ponerse de acuerdo, podrían delegarse a los integrantes del consejo de familia para no detener el proceso en asuntos que prudentemente pueden ser conducidos por éstos.

Por otra parte, es recomendable que el moderador, debe conversar previamente con los principales responsables de la empresa, para facilitar la conducción de las Asambleas.

Proceso final. Después de largas deliberaciones la familia, estará en condiciones de realizar una redacción final del protocolo, que deberá ser aprobado por todos los miembros participantes. De allí en adelante la periodicidad de las reuniones podrá ser más espaciada y tendrán los siguientes objetivos principales:

1. Informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa-familia;
2. Resolver situaciones concernientes a lo pactado y,
3. Hacer los ajustes que el protocolo exija como consecuencia de las transformaciones en la familia, en la empresa, en el mercado objetivo y en el mundo en general. El consejo de familia deberá tener una actitud vigilante frente estos aspectos y trabajar constantemente por una mejoría permanente del escenario empresa- familia; además, debe propender por el buen manejo de los fondos de la empresa para la compraventa de acciones y capital de riesgo. Igualmente, se deberá delegar un revisor fiscal para la custodia del libro de actas del consejo familiar y para mantener los registros de los integrantes. Es probable que no todos los

miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. Los miembros que no quieran participar deben manifestarlo y no ser obligados, pero deberán acogerse a lo que finalmente quede consignado en el protocolo. Todo este proceso, que en la práctica se hace largo y dispendioso, está encaminado por encima de todo a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la continuidad de la empresa a través del tiempo.”

Así se concluye, que para el proceso de concepción de un protocolo familiar esté estructurado de la mejor manera, hay que realizar varias reuniones en donde se informará y consultará a cada socio de la empresa sobre cuáles serán los puntos a tratar, de ser necesario debatir algún tema en particular y que se llegarán a incluir dentro del mismo, los cuales luego de las reuniones necesarias deberán favorecer y beneficiar a largo plazo tanto a la empresa como a la familia que la compone, ya que si se realiza sin el consentimiento del resto de accionistas, puede pasar que se emita reglas, para beneficio de una sola persona y no del bien familiar.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de investigación aplicado

Con la presente investigación se escoge el tipo de estudio descriptivo cualitativo, que se basa en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, con el fin de recolectar toda la información necesaria para llegar al resultado de la investigación.

Según Salkind (1999), "el propósito de la investigación descriptiva es describir la situación prevaleciente en el momento de realizar el estudio". Cabe recalcar que hay diferentes maneras de organizar dichos estudios y la más simple de ellas, la descripción de algún problema, registrar sus causas, características, situación actual y posibles soluciones. También constituyen un importante punto de partida para sugerir nuevos estudios, toda vez que proveen información que podrá ser verificada y recurrir a otros diseños de investigación.

3.2. Tipo de método

Para el desarrollo de este estudio, se utiliza el método de diagnóstico exploratorio. Para ello, se establece un orden lógico sobre las principales características de las empresas familiares ecuatorianas, en el caso específicamente de Ambatol Cía. Ltda.;

su participación e importancia en la economía local; su distribución según tipo societario, objeto social y domicilio y la normatividad tanto de la empresa familiar, como del Protocolo familiar en Ecuador. De la misma manera, se describieron las particularidades de la empresa familiar y las relaciones existentes entre los núcleos de la misma (familia, propiedad y empresa); así como los retos y diferentes conflictos tales como la confusión de los patrimonios, familiar y empresarial, que debe afrontar el directivo de la empresa familiar para sobrevivir.

Se realizó de igual manera un análisis cualitativo de la información, puesto que se recogieron los aspectos fundamentales que permitieron la elaboración de un “Protocolo Familiar” aplicable a la empresa Ambatol Cía. Ltda., con el fin de ofrecer una herramienta útil de consulta para los directivos de la empresa, que contribuya a desarrollar e implementar el “Protocolo Familiar”, como soporte para la resolución de problemas específicos en la empresa familiar objeto de estudio.

3.3. Técnicas y herramientas de investigación

3.3.1. Población y muestra de estudio

3.3.2. Delimitación geográfica

El estudio se llevó a cabo en la empresa familiar Ambatol Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua - Ecuador.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Determinación de la población

Población conformada por la Junta General de Socios que integra la empresa Ambatol Cía. Ltda.

3.4.2. Determinación de la muestra

Población conformada por los directivos y/o familiares que tienen injerencia directa con la empresa objeto de estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para poder establecer los parámetros de investigación a la empresa Ambatol Cía. Ltda., una vez determinada su población y muestra, se desarrolló un instrumento con 20 preguntas cerradas que se tituló como “Diagnóstico Empresarial” y se la aplicó a los directivos y socios de la compañía, para poder obtener información de fuente primaria que puedan servir para la aplicación del Protocolo Familiar.

Los resultados son los siguientes:

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. El alcance comercial de la empresa es de tipo nacional: Esta información tiene relación con los estudios realizados por Vázquez (2009) en donde afirmaba que más del 95% de las empresas grandes y con las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Ecuador mantienen una estructura familiar.

2. La empresa se fundó en 1992: La empresa actualmente está en sus 24 años de existencia, lo que hace determinar que la empresa a pesar de no poseer un protocolo debidamente estructurado, se ha logrado mantener en el tiempo y en el mercado, por lo cual hay que mirar las maneras de mantener a la empresa durante muchos años más cuando llegue las futuras generaciones a formar parte de las empresas

3. La empresa es creada por los actuales propietarios: Esta información hace igualmente referencia a la necesidad de la familia ecuatoriana por emprender y surgir,

la gran mayoría de empresas del núcleo o grupos familiares para poder brindarles un mejor futuro. Para lograr su supervivencia a corto, mediano y largo plazo dentro del mercado ecuatoriano tuvieron que desarrollar continuamente planes estratégicos para evolucionar y adaptarse a constantes cambios tanto sociales, políticos, y económicos que se presentaron y que les permitió sobrevivir, y crear un sentimiento de pertenencia.

4. La empresa está gobernada por el fundador: Esta afirmación hace referencia a que la empresa sigue actualmente gobernada por la primera generación, lo cual hace muy difícil una transición, ya que el poder radica básicamente en una persona y muchas veces el fundador no sabe a quién será mejor, dejar la gerencia o el puesto directivo.

5. El capital de la empresa es 100% familiar: Con esto se puede determinar que cuando las responsabilidades de cada uno de los miembros que son dueños o tienen participaciones dentro de la empresa, están claramente definidas, y la familia es la que toma todas las decisiones, hace que sean de forma rápida y conveniente, para que se disminuya las probabilidades de problemas a largo plazo y de difícil solución.

6. La empresa tiene entre 11 y 30 empleados: Con esto se puede concluir que la empresa es considerada pequeña, por su número de empleados que actualmente posee, lo cual también la hace más manejable y se puede tener un mejor control de sus procesos.

7. La empresa utiliza el tipo de contrato permanente: Esto tiene relación con el estudio realizado por Vázquez (2009) donde estipula que la mayoría de las empresas familiares realizan contratos permanentes a sus empleados.

ASPECTOS DEL FUNDADOR

8. Actualmente vive el fundador de la empresa: Con este hecho se determina que las decisiones y la formación dependen del liderazgo de la misma persona. Además, se puede decir que, mientras que por circunstancias empresas diferentes se liquidan, otras se crean para ofrecer bienes y servicios que se requieren en el mercado.

9. La edad del fundador está entre 50 y 60 años: esto permite concluir que la edad del fundador se encuentra en el rango de la población económicamente activa; los cuales, en el pleno uso de sus facultades físicas y mentales, se encuentran en la capacidad de dirigir la empresa, con la disponibilidad de aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios de su empresa.

10. El fundador si tiene responsabilidad en la dirección de la empresa: Esta pregunta tiene relación con la anterior, ya que se puede observar que la gran mayoría de las empresas familiares son dirigidas por su fundador, son personas con grandes sueños para asegurar el futuro de su familia y de la empresa que han creado, tienen un gran sentido de pertenencia.

11. El fundador tiene una formación de postgrado, con dos títulos universitarios en Contabilidad y Derecho: Esto permite determinar que el fundador posee una buena preparación académica, con grandes cualidades para poder dirigir la empresa Ambatol Cía. Ltda. por lo cual hace que, si el fundador decide hacerse a un lado, la siguiente persona que quiera ocupar el lugar, tendrá que tener una igual o mejor preparación para poder llenar ese gran lugar que ocupa el fundador.

ASPECTOS DE GOBIERNO

12. La empresa ha conformado una Junta General de Socios: Como está establecido en el anexo: “Constitución de la Compañía Ambatol Cía. Ltda., artículo

doce. - de la Junta General de Socios, se estipula que la empresa tiene designado una Junta General de Socios, la cual es la máxima autoridad responsable de la obtención de resultados de la empresa. Entre sus funciones se destaca: designar y asesorar al presidente de la empresa para que evalúe gestión, además de garantizar la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la sociedad, entre otras funciones.”

13. La empresa no cuenta con un consejo familiar: sobre este tema, el autor Vázquez (2009) sostiene que: El Consejo de la Familia es el foro para impulsar el desarrollo de un Protocolo Familiar que establezca el sistema de gobierno que la familia ha consensuado. Por tal motivo, es de vital importancia la creación de un Consejo Familiar dentro de la empresa y que esté constituido para que se eviten conflictos y que ayude al cumplimiento del protocolo familiar.

14. Valoración de la familia en la empresa: se pudo apreciar que la valoración se fundamenta en los principios y valores con los cuales fueron fundados y además de los valores administrativos propios de las empresas familiares tales como: disposición para trabajar, mayor respeto de la tradición y valores. De igual manera se percibe una valoración importante relacionada con el consenso rápido y efectivo de acuerdos y una mayor comunicación en el interior de la misma, a pesar que muchas veces las decisiones las toma el fundador sin la aprobación de todos los socios, se permite trabajar y dejan las decisiones y el rumbo que tome en sus decisiones. Se determina que son los principios y valores, todas las cualidades que posee la familia y que consecuentemente desea transmitir a las generaciones futuras, donde están concentrados todos sus esfuerzos.

15. Valoración de los principales problemas de la empresa: en base a las preguntas se concluyó que los problemas de la empresa, se basan principalmente en: problemas familiares, de sucesión, financieros, de personal, técnicos, originados probablemente por la ausencia de reglas claras de actuación con fines específicos para la resolución de dichos problemas y por la falta de consenso dentro de sus socios cuando se deben tomar decisiones.

16. Valoración de los principales problemas de la familia: dentro de esta pregunta se llegó a la conclusión que la relación padre – hijo, rivalidad entre hermanos, además de la relación tíos con sobrinos es causal de los problemas de familia dentro de la empresa. Por tal motivo hay que buscar espacios donde la familia intente diluir estos inconvenientes para que la gobernabilidad dentro de la compañía se dé la mejor manera, por lo cual tanto los Consejos de Familia, como los Directorios ayudarán a solucionar problemas cuando estos surjan.

17. El sistema de retribuciones de la empresa Ambatol Cía. Ltda.: El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa es sueldo fijo más participación que posea cada socio. De tal manera, la función principal del sistema de remuneración variable busca que los directivos se esfuercen en la búsqueda de resultados positivos al final del año empresarial, tomen decisiones acertadas para que tanto empleados como sus directivos se beneficien.

18. ¿Tiene la empresa un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad?

Se puede ver que las causas del retraso en la sucesión se dan principalmente por falta de planeación tanto del fundador como de los directorios empresariales para enfrentar un problema que puede afectar a la empresa como a la familia a largo plazo. De igual manera, para afrontar el problema. Por lo que es muy importante para el fundador

como para los directivos plantearse que no siempre serán indispensables en la empresa, y planificar con el tiempo necesario, y más importante que busquen los mecanismos para una transición ordenada y que no altere el rumbo de la empresa en el futuro.

19. La empresa no tiene definido un candidato como sucesor: La sucesión es uno de los puntos más importantes y que más se ha estudiado dentro de esta investigación, cabe recalcar que el sucesor para cualquier puesto directivo, debe tener una formación integral, con conocimientos teóricos como prácticos, indispensables para dirigir exitosamente, para hacer frente a los conflictos que se presenten en la empresa familiar en el futuro. Se debe tener en cuenta que puede surgir el problema que, al llegar el momento de la sucesión dentro de cualquier cargo directivo, no exista un heredero o candidato favorito que reúna las condiciones que se necesitan para la gestión y la dirección. De esta manera, el fundador y los directivos deben plantearse la necesidad de delegar la gestión a profesionales ajenos a la familia que estarán integrados en el Directorio que servirá como asesor y veedor para el cumplimiento del protocolo familiar.

20. En la empresa no existe un protocolo de la empresa familiar: Con respecto a esta pregunta se concluye así que el aspecto fundamental que se recoge en dicho documento, es que trata de asegurar la continuidad, la adhesión entre las distintas ramas familiares y sobre todo la continuidad de la empresa, de generación a generación, para que sea un proceso que involucra a todos los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

CAPÍTULO V

Propuesta

5.1. Tema

“Desarrollo de un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares caso: Ambatol Cía. Ltda.”

5.2. Datos Informativos

Nombre de la Empresa: Ambatol Cía. Ltda.

Actividad: Venta al por mayor y menor e importación de productos de acero y construcción.

Dirección: Rodrigo Vela 10-20 y Jácome Clavijo (esquina)

Beneficiarios: Junta General de Socios, Personal administrativo, personal operativo

5.3. Antecedentes de la propuesta

La empresa Ambatol Cía. Ltda. actualmente, no poseen un protocolo, con los respectivos procesos, para una ordenada sucesión en los cargos directivos, por lo que en la presente propuesta se plantea el desarrollo de un protocolo familiar para el proceso de cambio generacional que ayude al gerente y a la Junta General de Socios a tomar decisiones adecuadas, Los antecedentes se basan únicamente en la observación del almacén matriz y en datos e información proporcionada por el Gerente y la Junta General de Socios de Ambatol Cía. Ltda.

5.4. La empresa

Es una empresa que se creó el 9 de mayo de 1992, cuando los hermanos Carlos y Gualberto Sánchez Freire unieron capitales y decidieron formar una sociedad de hecho a la cual denominaron AMBATOL, La casa del Metalmecánico.

Esta empresa se dedica a la importación y comercialización de productos de la industria metalmeccánica y de la construcción en la zona central del país.

En el año 2003, se legaliza mediante escritura pública la constitución de la Compañía limitada, con cinco socios participativos en las decisiones de la empresa. En adelante se realizan las respectivas legalizaciones de aumento de capital.

Desde sus inicios han demostrado ser una empresa prospera y eficiente gracias a sus empleados y clientes que son nuestra razón de ser.¹

5.4.1. Misión:²

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y amigos de la industria metalmeccánica del país, ofreciendo productos de calidad a un precio justo, competitivo y con excelencia en el servicio, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la empresa y la comunidad.

5.4.2. Visión:³

Tener vigencia permanente siendo una empresa aceptada y apreciada a nivel nacional. Fortaleciendo el desarrollo de la industria metalmeccánica, liderando el servicio y atención al cliente y manteniendo una amplia conciencia social.

¹ Tomado del plan estratégico de AMBATOL CÍA. LTDA.

² Idem

³ Idem

5.4.3. Filosofía⁴:

Estamos dedicados a entender y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, haciendo lo que sea necesario para ofrecerles el nivel más alto de confiabilidad en productos y servicios de calidad. Esta pasión por nuestros clientes y amigos es más importante que llegar a ser la compañía comercializadora de productos metal mecánicos más grandes del país.

5.5. Justificación

El presente trabajo de investigación pretende servir de apoyo a la Junta General de Socios, al área administrativa y operativa de la empresa “Ambatol Cía. Ltda.”, para que la misma posea lineamientos y reglas claras al momento de elegir un sucesor del gerente actual o al elegir un nuevo miembro para la Junta General de Socios. De esta manera, el que manejará la empresa contará con personas preparadas y capacitadas en los cargo que vayan a desempeñar. Estadísticamente las empresas mueren en la tercera generación y lo que se quiere es evitar la mortalidad de la empresa, por lo que se dejará sus procesos estandarizados, ya que luego de 24 años de trabajo con esfuerzo y sacrificio sería una pena que la empresa no pueda continuar en el mercado para ofrecer sus productos y servicios.

Se quiere dejar todas las funciones y actividades definidas ya que, con un protocolo familiar al ser un contrato moral, servirá de guía para seguir una serie de pasos para tomar las mejores decisiones. De esta manera cualquier persona que tenga la dirección de la empresa tendrá una empresa organizada y lista para crecer cada año y expandirse a nivel nacional.

⁴ Idem

5.6. Objetivos

5.6.1. Objetivo General.

Desarrollar un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares caso: Ambatol Cía. Ltda.

5.6.2. Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente un protocolo para intercambio generacional aplicable para la empresa Ambatol Cía. Ltda.
- Diagnosticar el ámbito organizacional dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda.
- Plantear las políticas de sucesión generacional dentro del protocolo para Ambatol Cía. Ltda.

5.7. Desarrollo de la propuesta

Antes de pasar a la propuesta como tal, para que el presente protocolo tenga vigencia en la empresa Ambatol Cía. Ltda., se recomienda modificar o añadir ciertos literales en los estatutos de la Constitución de la Compañía (Anexo) para su validez y cumplimiento legal.

En el ARTÍCULO DOCE. - DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS se añade el siguiente literal:

o) La junta formará un Directorio con 3 miembros externos ajenos a los socios de la compañía para que supervisen el correcto desempeño de la empresa, será conformado como un comité asesor y que en su debido momento planifique una sucesión ordenada

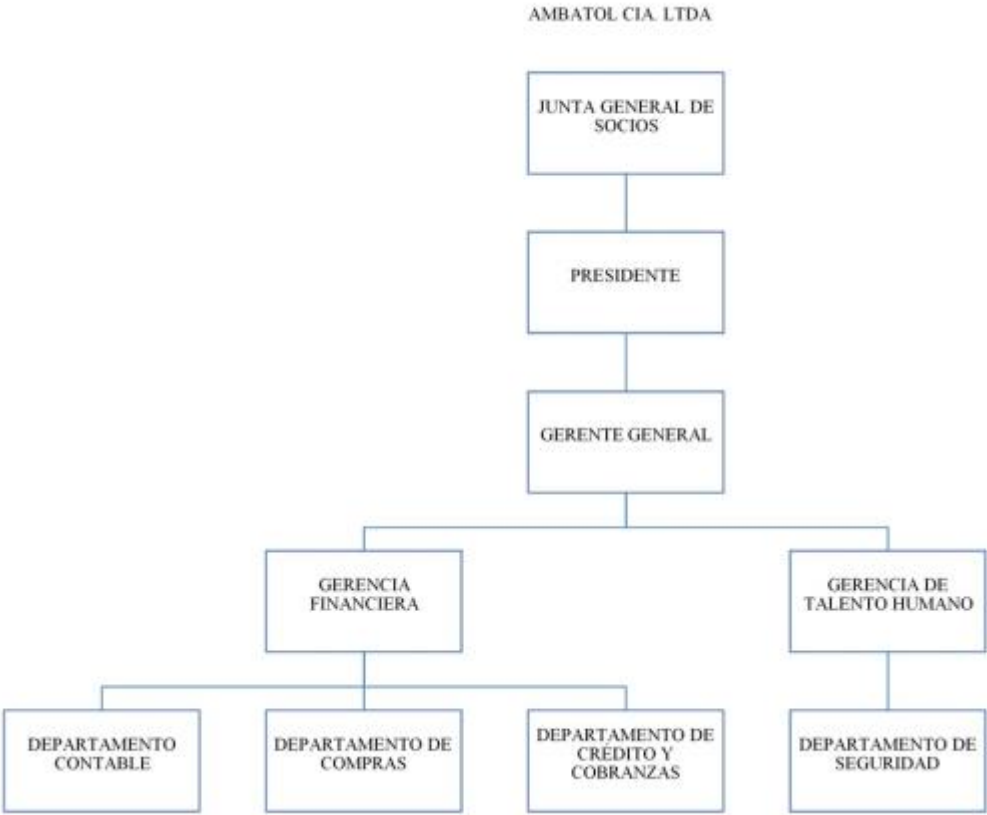
y que cumpla con los requisitos establecidos en el protocolo familiar de Ambatol Cía. Ltda. para beneficio de sus socios.

En el ARTÍCULO DIECISIETE. - MAYORIA DECISORIA. - Salvo las excepciones previstas de la Ley y este Estatuto, las resoluciones en las Juntas Generales, se adoptarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. Por cada participación suscrita, el socio tiene derecho a un voto.

Se lo añadirá lo siguiente: para que cualquier decisión sea aprobada o reformada deberá contar con más del 80% de apoyo por parte de los socios.

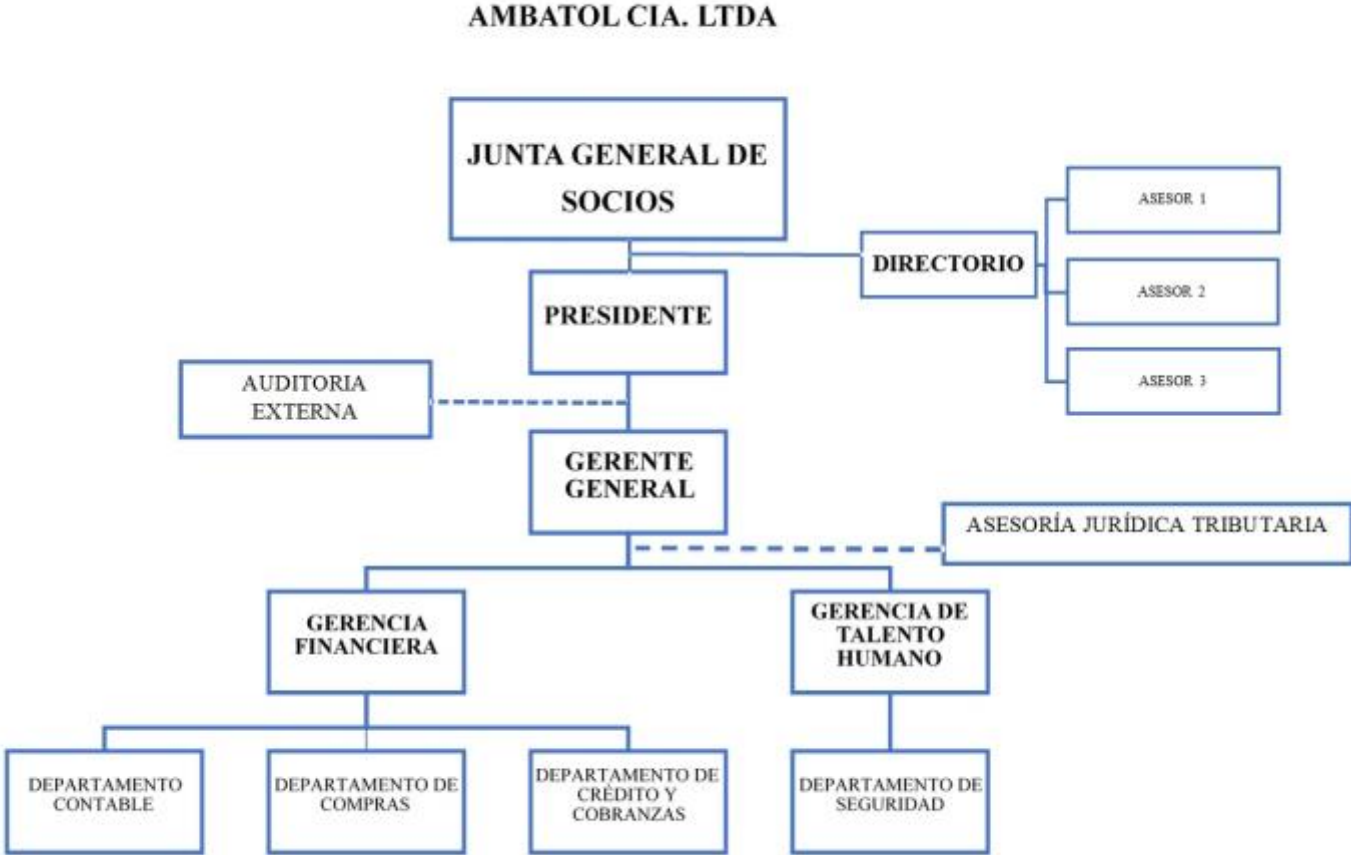
Al modificar estos 2 estatutos se planteará para que el organigrama estructural de Ambatol Cía. Ltda. sea reestructurado de la siguiente manera, para que todos sus procesos tengan y cuenten con un debido control.

Actual organigrama estructural Ambatol Cía. Ltda.



Elaborado por: Gualberto Sánchez

Propuesta del nuevo organigrama estructural Ambatol Cía. Ltda.



Elaborado por: Gualberto Sánchez

Propuesta de Protocolo Familiar de la empresa Ambatol Cía. Ltda.⁵

Introducción

Nosotros las personas firmantes, en nuestra calidad de socios de AMBATOL CÍA. LTDA., tal como consta en el certificado de Superintendencia de Compañías del Ecuador (Según su escritura de constitución), hemos acordado celebrar el presente PROTOCOLO que a continuación se desarrolla, con el propósito fundamental de propender por la perdurabilidad de nuestra empresa.

Con este objetivo, hemos determinado una serie de acuerdos logrados por consenso de todos los socios, que se plasman y se hacen explícitos en este documento de PROTOCOLO, sobre temas que consideramos fundamentales en el manejo de nuestra empresa, con el afán y con espíritu de consolidar un ambiente de relaciones armónicas entre nosotros, estableciendo reglas y normar que nos permitan llevar la conducción de la compañía.

De la misma manera, es por nuestra voluntad significar el alcance contractual del presente convenio, manifestando que este PROTOCOLO tiene carácter Moral-Estatutario.

Para todos los efectos de formalidad, dejamos constancia que el presente PROTOCOLO fue aprobado en todas sus partes y por unanimidad de los socios presentes, en sesión ordinaria de Asamblea de socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, celebrada el día __ de ____ de ____ (año), tal como consta en el Acta de la referida Asamblea.

⁵ Tomado del trabajo de grado de Santiago Molina Cárdenas (2010) de la Universidad EAN Facultad de Administración de Empresas Bogotá D.C., adaptado a la empresa AMBATOL Cía. Ltda.

Los acuerdos establecidos en este PROTOCOLO también se aplicarán para definir la orientación y las normas de manejo de otras empresas comerciales que, en sociedad, tengan a bien fundar en el futuro.

Definiciones

Para la interpretación del convenio en este Protocolo, se denomina SOCIOS a las personas que poseen participaciones en la empresa **AMBATOL CÍA. LTDA.**

En igual forma, en este PROTOCOLO denominamos FAMILIARES a todas las personas vinculadas a los SOCIOS hasta el Segundo Grado de Consanguinidad y Segundo de Afinidad.

Familia: se entiende por familia en línea recta de: Don Carlos Witberto Sánchez Freire, Gualberto Salomón Sánchez Freire (+), y Doña Esthela Margarita Zambrano Martínez, Leonor Altamirano Ruiz (+).

Rama familiar: se entiende por Rama Familiar cada una de las líneas rectas descendientes de: Don Carlos Witberto Sánchez Freire, Gualberto Salomón Sánchez Freire (+), y Doña Esthela Margarita Zambrano Martínez, Leonor Altamirano Ruiz (+).

Primera Generación: Don Carlos Witberto Sánchez Freire, Gualberto Salomón Sánchez Freire (+), y Doña Esthela Margarita Zambrano Martínez, Leonor Altamirano Ruiz (+).

Segunda Generación: Edison Eduardo Sánchez Ocaña, Jazmina Elizabeth Sánchez Altamirano, Gualberto Salomón Sánchez Altamirano. Y además Carlos Alejandro Sánchez Zambrano y Karla Margarita Sánchez Zambrano.

Tercera Generación: los descendientes directos de los miembros de la segunda generación.

Cuarta Generación: los descendientes directos de los miembros de la tercera generación.

Socio: aquella persona física o jurídica que sea titular un número de participaciones de Ambatol Cía. Ltda.

Asesor Externo: no perteneciente a ninguna de las ramas familiares y cuya misión consiste en aportar perspectiva y experiencia empresarial independiente.

Consejo de Familia: Máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, está integrado por los miembros significativos de la familia, pertenecientes a todas las ramas familiares, que, por su autoridad moral, por su edad o por su propiedad se estime conveniente. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del Protocolo familiar, proponiendo las modificaciones y actuaciones necesarias y participar, en su caso, en el Consejo de Administración de la Holding Patrimonial Familiar.

Capítulo primero

1.1. Misión y Visión de los socios para la empresa

1.1.1. Misión

Afianzar relaciones de unión y compañerismo entre sus socios, para transformarlas en una reconocida fortaleza estratégica de **AMBATOL CÍA. LTDA.** en el mercado. Esto, dentro de un marco de respeto, afecto y transparencia en el manejo de la empresa, que promueva la continuidad en el tiempo de la sociedad familiar, y abriendo la opción como espacio de realización profesional para los socios.

Mediante un manejo establecido, y procesos reflexivos en la toma de decisiones, pretendemos asegurar una compañía perdurable y rentable, que permita la creación de valor para sus socios y el bienestar y el progreso para la familia propietaria de la empresa, así como para todos sus empleados y para la sociedad.

1.1.2. Visión

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** manifestamos en este PROTOCOLO nuestra voluntad de ser identificados por nuestros clientes, proveedores, empleados y competidores, como una sociedad comercial productiva, y destacada por la relación familiar sólida de sus fundadores propietarios, gracias a una visión unificada de futuro empresarial.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** estructuraremos maniobras que privilegien la reinversión de utilidades en la investigación y el desarrollo tecnológicos. Sobre todo, nos esforzaremos por anticiparnos a identificar las oportunidades que la evolución tecnológica vaya

generando, impulsando el valor corporativo y familiar consistente en examinar constantemente nuevas alternativas de servicios tecnológicos y de modelos comerciales.

Capítulo Segundo

2.1. Código ético de los socios de la Compañía

2.1.1. Preámbulo

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** hemos reconocido por mutuo acuerdo las ventajas de hacer explícitos en este PROTOCOLO, un conjunto de principios y de valores familiares que consideramos esenciales para su continuidad, los cuales hemos articulado en el Código Ético de Socios de nuestra empresa, código que forma parte del PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, y que se describe a continuación:

2.1.2. Valores fundamentales

En el avance y desarrollo del objeto social de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, los socios impulsaremos las relaciones entre nosotros, con nuestros empleados, proveedores y clientes, y con todos nuestros grupos de interés, las enseñanzas positivas de nuestra herencia y cultura familiares, basadas en valores como el respeto, la integridad, la honradez, la lealtad, la transparencia, la responsabilidad social, la equidad y la ética.

2.1.3. Propósito de permanencia

En relación con la misión y visión de los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** estipulados anteriormente, acordamos en ratificar la voluntad de aplicar todo el esfuerzo profesional para conseguir la estabilidad y la permanencia de nuestra compañía en el mercado a través de los años. Para esto, la eficiencia operativa, la competitividad y la rentabilidad serán nuestros objetivos a cumplir y parámetros fundamentales en nuestro ejercicio profesional. Por ser **AMBATOL CÍA. LTDA.** una fuente importante de obtención de recursos para el sostén diario de nuestras familias y la de nuestros colaboradores, actuaremos y procederemos de la mejor manera en cuanto esté a nuestro alcance para superar las dificultades que puedan amenazar la estabilidad y la sobrevivencia de nuestra compañía.

2.1.4. Unión y armonía de los socios

Como socios y familiares, trabajaremos por mantener nuestros lazos de afecto, como condición fundamental que ha mantenido unida a nuestra familia. Por esto, ratificamos nuestra voluntad, de que discrepancias o diferencias de opinión entre nosotros, no se extiendan ni contagien hacia las nuevas generaciones, sobre todo a nuestros colaboradores y terceros, previniendo que comprometan el futuro y el buen clima de nuestra compañía. Para evitar enfrentamientos entre nosotros, generados ocasionalmente por desacuerdos de criterios en el manejo o rumbo de la compañía, nos acogeremos al procedimiento de resolución de controversias de que se habla más adelante en este PROTOCOLO.

2.1.5. Respeto

Entre debates propios para los procesos de toma de decisiones de nuestra empresa, los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** hemos pactado promover el uso de actitudes respetuosas y constructivas, no solamente entre nosotros sino también con nuestros colaboradores, usando de la mejor manera las actitudes y aptitudes individuales de los socios, colaboradores y de los miembros externos de la Junta General de Socios de la compañía. Para lograr este objetivo pondremos a consideración y analizaremos, lo positivo y negativo de nuestras propias actuaciones, o las de nuestros familiares vinculados a la empresa.

2.1.6. El interés común sobre el particular

Hemos decidido preferir siempre el interés colectivo de nuestra sociedad comercial al interés individual de cada socio de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, favoreciendo el esfuerzo y el trabajo colectivo. Las decisiones correspondientes a la empresa que estén involucradas o relacionadas con intereses particulares de alguno de los socios, deben ser resueltas, por mayoría, en Junta General de Socios de la empresa.

2.1.7. Jerarquías

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, nos comprometemos a no intervenir directa o indirectamente dando órdenes o sugerencias a funcionarios y/o subordinados u otros jefes de la compañía, con el objetivo específico de respetar la línea de autoridad de la empresa.

De igual manera, acordamos en no entorpecer las decisiones de la administración de la empresa, como lo es, de la Gerencia General y de la Junta General de Socios de

AMBATOL CÍA. LTDA. Si se encontrase alguna disconformidad con respecto a las decisiones de esta, las estudiaremos en los espacios adecuados, respetando los estatutos de constitución de la sociedad, y en un todo respetando el conducto regular.

2.1.8. Compromiso con la superación

Nos comprometemos a levantar siempre el nivel de desempeño y espíritu personal y colectivo de todos los miembros de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, en beneficio de socios y demás colaboradores, respetando lo prescrito en materia de capacitación en el Capítulo Sexto del PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.9. Tolerancia y flexibilidad frente al cambio organizacional

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** evitaremos a toda costa los favoritismos, los intereses personales y las intolerancias, las discriminaciones, los prejuicios, y las resistencias o rebeldías frente a los cambios y ajustes que requiera la organización para su permanencia en el mercado. De existir algún tipo de opinión y/o criterio de disconformidad entre los socios frente a los cambios organizacionales que se presenten, asistiremos al mecanismo de resolución de controversias definido en el PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.10. Transparencia

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** acordamos manejar con especial prudencia, transparencia, y total honradez, todos los recursos propios de la operación de la empresa, como todos los demás activos y bienes que conforman su patrimonio.

2.1.11. Viajes de los socios

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** nos comprometemos a examinar con meticulosidad los gastos de representación en los viajes que hayan sido autorizados por la Junta General de Socios, movilizaciones relacionadas con la operación de la compañía, evitando gastos que estén contemplados en actividades personales, procurando un estricto cumplimiento en los rubros previamente aprobados por la administración de la compañía, adjuntando a las solicitudes de reintegro los comprobantes y soportes en los términos exigidos por el departamento financiero y auditoría interna de la compañía. La Administración de la empresa tendrá disponible en forma permanente para los socios, los informes de cada uno de los viajes efectuados por los socios con recursos de la compañía, el objetivo de los mismos y los resultados obtenidos en cada gestión.

2.1.12. Otras erogaciones personales

Decidimos que quedan prohibidas las solicitudes de reincorporación de los socios y/o de sus familiares a la compañía por rubros no contemplados. De igual manera, no se receptorán pagos directos de clientes o de proveedores de la empresa por concepto de gastos de algún socio o familiar suyo. Además, cualquier reembolso sobre un rubro autorizado deberá estar amparado dentro de los parámetros señalados en el punto Décimo anterior.

2.1.13. Negocios personales

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** acordamos evitar en su totalidad cualquier realización de negocios personales dentro de las instalaciones de la compañía, en los

horarios de trabajo, evitando el uso de recursos físicos y/o de cualquier colaborador de **AMBATOL CÍA. LTDA.** Está prohibido para los socios y a sus familiares, el hacer uso de recursos físicos, muebles, inmuebles, vehículos o de equipos y recursos tecnológicos de la empresa para su beneficio particular, salvo que por motivos extraordinarios y con previa autorización de la Junta General de Socios de la compañía se le permita el uso espontáneo de los mismos.

2.1.14. Comisiones

Como socios **AMBATOL CÍA. LTDA.** acordamos que ninguno los socios y/o sus familiares cobren o acepten comisión o bonificación de cualquier cliente, proveedor, o procedente de alguna transacción comercial de la compañía, por cualquier concepto.

2.1.15. Inhabilidades

Anunciamos explícitamente en este Código de ética de Socios nuestro deseo de evitar en lo que más se pueda la realización de transacciones comerciales entre cada socio o familiar y sus empresas con **AMBATOL CÍA. LTDA.** Estas reglas se aplicarán para cuestiones de suministros de productos o servicios, distribución, compra o venta, excepto cuando estas sean de claro beneficio para nuestra empresa, en cuyo caso deberán tener previa autorización de la Junta General de Socios, y que además la misma Junta declare que esta decisión es la mejor resolución en términos de costo/beneficio para la empresa. Para este caso en especial, se resolverá y tomará la decisión sin el voto del socio involucrado.

2.1.16. Conflictos de interés

En este tema sobre los administradores, determinamos y nos acogeremos a la Ley de Compañías del Ecuador en su Art. 261 el cual sostiene que:

“Los administradores no podrán hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto. Hacerlo significa violación de las obligaciones de administración y del mandato que tuvieren. Les es prohibido también negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la compañía que administren.”

En todo caso, los socios se obligan a consultar con la Junta General de Socios cualquier situación relacionada y a someterla a votación, amparándose en el Art. 47 de la Ley de Compañías del Ecuador en el cual sostiene que: “El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciere. Pero para delegar su cargo necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de sus socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.”

2.1.17. Bonificaciones

Acordamos imposibilitar a los socios de esta empresa hagan pagos por concepto de comisiones, beneficios o compensaciones a familiares, terceros u otros socios derivados de operaciones comerciales de la compañía, a no ser que, en caso que la Junta de Socios, en consenso total y acuerdo de sus socios, se los reconozca dentro de ciertas condiciones, como, por ejemplo, una comisión extraordinaria de triunfo, por conceptos de alguna gestión comercial previamente autorizada por la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** y en la cual se haya demostrado características o se haya obtenido ventas que sobrepasen las metas establecidas o ayuden a la empresa a su crecimiento.

2.1.18. Honorabilidad de los socios

Expresamos nuestra firme voluntad de ayudar a que se mantenga el respeto, imagen y autoridad del Gerente General y de los Directivos de esta compañía, librando a que expongan opiniones negativas sobre los socios, o los compañeros de la Junta General de Socios frente a los colaboradores de la empresa o de externos, tales como representantes de clientes, proveedores, competidores o de entidades oficiales. De existir evidencia de un mal comportamiento en relación a esta norma, el socio afectado podrá tomar el caso para que se lo tramite en conformidad a lo que se prescribió en el Capítulo Octavo sobre Resolución de Controversias del PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.19. Compromiso con la imagen y el prestigio

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** nos responsabilizamos personalmente dentro y fuera de la compañía, con el cuidado de la imagen, de nuestros socios y nuestras familias, frente a representantes de gremios, medios de información, encuentros y/o foros empresariales, evitando declaraciones e informaciones que puedan afectar sus sentimientos, honra o autoridad.

2.1.20. Conducta personal del socio frente a la comunidad

Frente a nuestras intervenciones individuales en los diferentes ambientes sociales, comerciales y públicos, los socios de esta empresa contraemos la responsabilidad de exhibir siempre una conducta impecable acorde con los principios y valores expresados en el presente Código Ético de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.21. Confidencialidad

Con la firme determinación de no perjudicar a la empresa, ni a sus socios, se pactó manejar individual y colectivamente con total cautela, seriedad y confidencialidad, la información que competen a los secretos comerciales y estratégicos de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.22. Solidaridad con la integridad de los asociados

De existir amenazas por parte de terceros a la integridad de los socios por causas relacionadas con la actividad de la empresa, **AMBATOL CÍA. LTDA.**, pondrá todo su esfuerzo por respaldar logísticamente y colaborando con las herramientas para encontrar la mejor solución posible. De igual manera, en caso de ausencia temporal y forzada del socio afectado, la empresa ayudará al socio hasta un límite que no represente disminución patrimonial o comprometa la estabilidad económica de la compañía en el futuro. En todo caso, los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** nos comprometemos a tomar individualmente todo el conjunto de medidas preventivas para evitar y contrarrestar cualquier evento que atente contra la integridad o seguridad de los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

2.1.23. Profesionalización

Declaramos el impedimento de vincular laboral y profesionalmente a personas no aptas para ocupar cualquier cargo en **AMBATOL CÍA. LTDA.** Esta norma se aplica de igual manera a los amigos o familiares de los socios que incumplan con el perfil de competencias que cada cargo requiere en la empresa. De igual forma, las personas sugeridas por algún socio o colaborador de la empresa deben cumplir con todos los

requisitos exigidos por la compañía, tal como lo señala este PROTOCOLO en su Capítulo Sexto y su reglamento interno. La Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, tiene completa autonomía y libertad para tomar las decisiones de aceptar o rechazar las postulaciones de personas recomendadas o sugeridas por los socios de la compañía.

2.1.24. Modificaciones al código de ética

Cualquier reforma, aclaración, extensión y/o rectificación que se realice al presente Código de Ética de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, deberá ser aprobada con la unanimidad de los Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, dejando una constancia escrita en el libro de Actas de la Asamblea de socios accionistas de la empresa, estipulando él porque del cambio o reforma.

Capítulo tercero

3.1. Junta General de Socios

3.1.1. Declaración de principios básicos

Los socios de la empresa hemos estipulado hacer evidente en este PROTOCOLO las condiciones básicas que deben respetarse y cumplirse a cabalidad para el adecuado funcionamiento de nuestra Junta General de Socios.

Manifestamos para tal efecto, que este PROTOCOLO reconoce y afirma las funciones y responsabilidades de la Junta General de Socios y de todos sus miembros, de la misma forma como aparecen en los estatutos sociales con los que se fundó **AMBATOL CÍA. LTDA.**

3.1.2. Composición de la Junta General de Socios

A partir de la vigencia de este PROTOCOLO, la Junta General de Socios **de AMBATOL CÍA. LTDA.** contará con tres (3) miembros externos e independientes, profesionales en distintas ramas que tengan experiencia comercial, gerencial y sobre todo que no tengan vínculo laboral, patrimonial ni comercial directo o indirecto con **AMBATOL CÍA. LTDA.**, personas que no presenten conflictos de intereses con la compañía, y que además, cumplan razonablemente con los requisitos y el perfil que más adelante este PROTOCOLO establece. Su nombramiento será por un (1) año, renovable según haya sido su desempeño.

Cada miembro de la familia dependiendo de su participación tendrá derecho a nombrar uno o varios de los miembros de la Junta General de Socios.

3.1.2. Comités de Junta General de Socios

Hemos creído conveniente manifestar en este PROTOCOLO nuestras intenciones de concebir oportunamente los Comités AD - HOC de Junta General de Socios, como órganos de consulta y apoyo para la toma de decisiones de la Junta. Así, podrán existir de ser necesarios y a futuro los Comité de Tecnología, el de Investigación y Desarrollo, el de Planeación Estratégica, el de Gestión del talento humano de la compañía, el de Mercadeo y el Financiero. Cada Comité tiene la obligación de estar conformado por dos (2) personas expertas y competentes en cada área, y que deberán presentar una destacada moral y una actuación profesional excelente en la respectiva rama profesional. La remuneración o sueldos de los miembros que se requieran en estos Comités será determinada por la Junta General de Socios de la Empresa. Los Comités no serán permanentes, sino que se constituirán eventualmente, cada vez que la Junta

General de Socios lo decida, según las necesidades puntuales de la compañía. Los miembros de los Comités deberán informar oficialmente y por escrito a la Junta General de Socios. La ratificación de los dos (2) miembros de cada Comité será anual, siendo estos evaluados por su desempeño y además deberán ser calificados y aprobados para su respectiva continuidad por la Junta General de Socios de la empresa.

3.1.3. Requisitos para ser nombrado miembro de Junta General de Socios

Para ser considerado candidato a miembro de la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, se solicitarán los siguientes requisitos fundamentales:

Presentar una hoja de vida con un camino de conducta irreprochable que amerite ser tomado en cuenta para las nominaciones. De igual manera, el candidato debe indicar un desempeño profesional destacado. En adición a lo dicho anteriormente, en este PROTOCOLO hemos querido, además, puntualizar un conjunto de cualidades y rasgos personales que los candidatos deben reunir para ser considerado miembros de nuestra Junta General de Socios, los cuales definimos a continuación:

3.1.3.1. Conocimientos

Todo miembro de la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** debe:

- Conocer el ambiente y contexto de la industria y la empresa, las formas de dirección moderna, y tener disposición de aprendizaje permanente.
- Identificarse con la misión, filosofía, valores, visión y objetivos de la empresa y de la familia propietaria, así como con las estrategias acordadas para su logro.

- Tener la capacidad permanente de cuestionarse el estado de la empresa, sus procesos, políticas, decisiones, procedimientos y conductas de los directivos de la compañía.
- Indicar capacidades para analizar y distinguir razonablemente informaciones, documentos y datos, con aptitud de buscar, cuestionar, investigar, confrontar y concluir problemas que se presenten.
- Poseer sensibilidad y actitud proactiva frente a los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos y culturales.

3.1.3.2. Habilidades

Todo miembro de Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** debe:

- Ser un buen comunicador, en el ámbito de la percepción, la interpretación y la retroalimentación, para que pueda transmitir sus ideas correcta y acertadamente a la Junta General de Socios.
- Tener experiencia en dirección estratégica y manejo de personal para propiciar un desempeño eficaz en su rol de miembro de Junta General de Socios.
- Tener imaginación para contribuir proactivamente, en cambios y mejoramientos de procesos internos, frente a los constantes pedidos de innovación que requiere el mercado.
- Tener creatividad, para estimular ideas y medios modernos y originales para solucionar problemas y para facilitar la toma de decisiones.

- Mantener la visión necesaria la cual provee la capacidad de pensar y repensar el futuro de la compañía, con miras al logro de la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.
- Tener la capacidad, compromiso y buena voluntad para trabajar en equipo, como competencia estratégica clave que debe subsistir en la empresa para todos los niveles de la organización, como requisito esencial en la consecución de la competitividad de nuestra empresa.
- Actitudes y aptitudes de liderazgo, para fomentar actividades que guíen en la Junta a los demás miembros, a su Gerente General, a los directivos y demás colaboradores, para conseguir el cumplimiento de los objetivos que se haya planteado como empresa, siendo gestor del cambio, para promover el ambiente para que las personas sean permeables a las innovaciones propuestas, y para que además la organización admita procesos de reacción rápida.

3.1.3.3. Valores y actitudes

Los miembros de la Junta General de Socios deben acogerse, respetar y seguir los principios éticos de la compañía, promoviendo el Código de Ética de Socios estipulados en este PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.** para demostrar con su conducta que comparten los valores que aparecen explícitos en el Código, dando un claro ejemplo tanto interna como externamente para todos los miembros de la organización y la sociedad. Debe existir también un equilibrio entre responsabilidad social y creación de valor para la empresa y las familias propietarias.

Capítulo Cuarto

4.1. Consejo de familia

Por el presente Protocolo, los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** acordamos en constituir el CONSEJO DE FAMILIA, órgano cuyas actividades estarán enmarcadas dentro de los siguientes parámetros:

4.1.1. Composición

El CONSEJO DE FAMILIA deberá estar conformado por 5 Integrantes. En caso de ausencia permanente de alguno de ellos, podrá reemplazarlo otro miembro quien representará sus derechos en el CONSEJO de FAMILIA. Para tal efecto, este miembro debe tener lazos de consanguinidad hasta el segundo grado con los integrantes. Los miembros integrantes del CONSEJO de FAMILIA deben ser elegidos por la Asamblea de Socios Accionistas de **AMBATOL CÍA. LTDA.-** para períodos de dos (2) años.

4.1.2. Miembro invitado

El Consejo de Familia podrá tener un Miembro Invitado, quien puede ser familiar pero no socio de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, nombrado por períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido por los miembros del Consejo de Familia. Su función será la de mediador y orientador para las discusiones entre los miembros del Consejo de Familia, y acudirá a las reuniones de este Consejo cuando sus miembros se lo soliciten.

4.1.3. Presidencia

En las reuniones de CONSEJO DE FAMILIA uno de sus miembros será electo como Presidente, será electo por la Asamblea de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, para períodos consecutivos de dos (2) años, con la posibilidad de ser reelegido por la Asamblea de Socios. En sus ausencias, podrá suplir el Vicepresidente del CONSEJO DE FAMILIA, quien también será elegido por la Asamblea por el mismo período, y podrá ser reelegido por el mismo período de tiempo.

El Presidente del CONSEJO de FAMILIA no podrá ser al mismo tiempo, quien ocupe el cargo de Presidente o de algún cargo ejecutivo principal de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

4.1.5. Reuniones

El CONSEJO DE FAMILIA sostendrán reuniones ordinarias semestrales, y extraordinarias de presentarse alguna eventualidad. En cualquiera de la reunión convocada, las citaciones podrán ser solicitadas al Presidente por cualquiera de sus miembros.

4.1.6. Quorum

EL CONSEJO DE FAMILIA solo podrá sesionar con la presencia de sus integrantes, caso contrario, no podrá dar inicio a sus reuniones.

4.1.7. Decisiones

La intención es lograr decisiones que tengan el consentimiento de todos sus miembros. No obstante, cuando no se logren pactos frente a algún asunto en disputa, los miembros del CONSEJO DE FAMILIA lo someterán e invitarán al Miembro Invitado para que sea él quien intente llegar a una solución. De todos modos, si la disconformidad de los criterios no cesa, tendrá que haber una votación y que se tendrá que tomar en cuenta la participación accionaria de cada socio en **AMBATOL CÍA. LTDA.**

4.1.8. Facultades

El CONSEJO DE FAMILIA tendrá poderes para monitorear y controlar todos y cada uno de los aspectos y composturas que trata el PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.** Su principal objetivo será la de dar consejo y dirección para el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** para este PROTOCOLO.

Tendrá las facultades suficientes para decretar que se ejecute, se ajuste, se modifique o se suspenda cualquier acto que tenga relación con el PROTOCOLO de la compañía.

4.1.9. Finalidad del consejo

1. Servir de espacio formal y permanente de diálogo entre los familiares que tienen la calidad de socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, para dialogar, analizar, discutir y decidir aspectos relacionados con este PROTOCOLO.
2. Velar por el adecuado y cabal cumplimiento de todos y cada uno de los acuerdos existentes entre los Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, emanados del convenio articulado en el PROTOCOLO de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

3. Emitir con la debida formalidad un concepto oportuno sobre la interpretación de cualquier aspecto de este PROTOCOLO, siempre y cuando los Socios o la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, lo soliciten.
4. Recoger y discutir las inquietudes de los Socios o de los miembros de la Junta General de Socios de la compañía, en relación a la conveniencia de modificar o reformular algún o algunos aspectos relativos a este PROTOCOLO.
5. Estimular el diseño e implementación de programas de Educación Continuada para los familiares Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, sobre temas de interés para la compañía.
6. Fomentar planeación estratégica para el manejo del patrimonio familiar de los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**
7. Escribir y llevar un registro de actas donde se estipulen las determinaciones tomadas en cada reunión del CONSEJO DE FAMILIA, creando así un “Libro de Actas del CONSEJO DE FAMILIA”, firmadas por el Presidente y por quien haya realizado las veces de Secretario de la reunión.

Capítulo Quinto

5.1. Convenio para ingreso y salida de socios de Ambatol Cía. Ltda.

Los socios de esta empresa manifestamos en este PROTOCOLO que hemos acordado establecer los procedimientos a seguirse para las eventualidades que a continuación se describen:

5.1.1. Herencia de participaciones por fallecimiento de un socio

Aceptaremos nuevas vinculaciones de participaciones en nuestra compañía como resultado de Derechos por motivos de Herencias, provenientes del o los testamentos de los socios y dentro de las normas del Derecho de Familia y de la normatividad vigente en materia de Herencias o donaciones que estipulen las leyes vigentes del Ecuador.

5.1.2. Donación de las participaciones de un socio a un familiar o a un tercero

Para este PROTOCOLO queda expresamente prohibida la donación de las participaciones de **AMBATOL CÍA. LTDA.** a un tercero, a menos que la Junta General de Socios apruebe dicha donación con un 80% de aprobación por parte de los socios.

5.1.3. Venta de participaciones de un socio a un familiar o a un tercero

En caso de no haberse ejercido el Derecho de Preferencia, el socio que vende las participaciones tiene la obligación de ofrecerlas formalmente a la empresa, concediendo un plazo de treinta (30) días calendario para que la Junta General de Socios tome una determinación sobre la oferta. Si la empresa no las adquiere, el socio que vende debe presentar formalmente a la Junta General de Socios el nombre y la hoja de vida del candidato a accionista, informando además sobre las condiciones comerciales que en principio estuvieren planteadas para la transacción.

Igualmente, queda establecido que, si a cualquier socio le es formulada por un tercero alguna oferta de compra de sus participaciones, si fuere su voluntad los demás socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** tienen el derecho de formular oferta a ese mismo

interesado, en proporción al porcentaje de participación de cada uno en el capital de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

5.1.4. Capitulaciones matrimoniales

Los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** nos comprometemos en este PROTOCOLO a sugerir oportunamente a nuestros familiares, y a cada socio dentro de su respectiva rama familiar, la conveniencia de exigir la redacción de sus Capitulaciones matrimoniales, instruyéndolos en el debido momento sobre los efectos de estas Capitulaciones a futuro y el impacto que pueden en la compañía el no realizarlas.

5.1.5. Emisión de participaciones

Los socios hemos pactado en confirmar lo que determinan los estatutos de nuestra empresa, para cualquier proyecto de aumento de capital, La emisión de participaciones deberá contener un Reglamento de Emisión y Suscripción de participaciones que debe ser aprobado por la Junta General de Socios, el cual debe consultar en todas sus partes lo que ordenan los estatutos sociales de la empresa y el Superintendencia de Compañías del Ecuador. Acordamos que en el referido Reglamento de Emisión de participaciones quede establecido que, en el evento en que los socios actuales no suscriban la totalidad de las nuevas participaciones, la Junta estudiará a los inversionistas interesados, procurando que los postulantes a nuevos socios accionistas de la compañía, tengan la anuencia de todos los miembros de la Junta General de Socios y de la Asamblea de socios accionistas de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

5.1.6. Embargo de las participaciones de un socio

Con el firme deseo a toda costa esta eventualidad, los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** acordamos y declaramos en el presente PROTOCOLO que no ofreceremos bajo ninguna circunstancia como garantía, hipoteca o enajenación, las participaciones de la empresa, en desarrollo de negocios individuales de los Socios y ajenos a la operación de esta compañía. En concordancia con lo anterior, si por motivos extraordinarios o por eventualidades fuesen perseguidas las participaciones de un socio de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, la empresa hará el mejor esfuerzo en brindar apoyo al socio en dificultades, en cuyo caso la Junta General de Socios de la compañía analizará las diferentes alternativas de solución.

5.1.7. Valoración de las participaciones

Para efectos de determinar el valor de las participaciones de la empresa, con miras a determinar un precio de referencia en las futuras transacciones entre los Socios y/o entre los Socios y terceros, por el presente PROTOCOLO hemos convenido convocar a una compañía especializada en avalúos empresariales, reconocida como tal en el medio ecuatoriano, compuesta por profesionales especialistas en valoración de empresas, de reconocida trayectoria e idoneidad. La empresa debe ser seleccionada de una terna de compañías que reúnan las mismas condiciones de experiencia en el ramo de avalúos profesionales de empresas. Condición fundamental es, que dentro de la firma seleccionada no haya socios ni profesionales que tengan vínculo familiar o de amistad o de negocios con alguno de los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** Todo avalúo debe contemplar la utilización de por lo menos dos metodologías de cálculo del valor de la empresa, con el objeto de contrastar los resultados. En todo caso,

corresponde a la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** avalar los resultados del avalúo dentro del criterio del consenso.

Los métodos y/o criterios de valuación que proponga la compañía seleccionada para realizar el avalúo, deberán ser discutidos con los miembros de la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** El avalúo así tramitado, no podrá ser objetado por los socios de esta empresa.

Capítulo Sexto

6.1. Criterios de vinculación laboral para los familiares

Las siguientes son las condiciones que los Socios de la empresa hemos definido en este PROTOCOLO para efectos de la participación laboral de los socios y de nuestros familiares en la compañía.

En primer término, únicamente los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** y sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad tendrán la opción de vincularse profesionalmente a la empresa. No se contempla la vinculación de los cónyuges de los Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** ni de ningún otro miembro de la familia política de los Socios de esta compañía, salvo que haya un candidato que, a juicio de la Junta General de Socios y del CONSEJO de FAMILIA, reúna condiciones claras e inobjectables de idoneidad para desempeñar un determinado cargo en la compañía. En este caso, el procedimiento que se establece es que los dos órganos antes mencionados, aprueben en una primera reunión formal, y por unanimidad, estudiar al candidato, y si fuere el caso, en una segunda sesión formal aprobar su vinculación, siempre y cuando los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de competencias así lo aconsejen.

Para que los Socios o los familiares hasta el segundo grado de consanguinidad puedan vincularse profesionalmente a esta empresa, deben cumplir cabalmente todos y cada uno de los requisitos que a continuación se describen:

6.1.1. Requisitos de admisión

El Socio debe presentar formalmente al candidato ante la Junta General de Socios, la cual, si lo considera pertinente, ordena a una empresa especializada en selección de personal la evaluación del candidato. Este proceso debe darse siempre y cuando exista la vacante de un cargo ya creado en la empresa, y adicionalmente debe existir la convicción del candidato de que asumir el vínculo profesional con la empresa sea para el familiar un acto libre y voluntario.

No se contempla que un familiar de Socio ocupe un cargo que se crea por primera vez en la compañía, salvo que la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** así lo determine.

En igual forma, convenimos que de ninguna forma se genere subordinación entre familiares.

Hemos determinado que, bajo ninguna circunstancia, los cargos sean hereditarios en la empresa.

La selección deberá analizar el cumplimiento de todas y cada una de las siguientes condiciones:

- Que el candidato cumpla con el perfil del cargo, con una clara afinidad entre su formación profesional y la actividad principal del objeto social de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

- Para los socios y/o familiares de la Segunda Generación, que contemplen optar por un cargo de rango Directivo en **AMBATOL CÍA. LTDA.**, deben acreditar experiencia profesional de por lo menos dos (2) años en el área que corresponde al cargo al cual aspira. Esta experiencia debe haberla adquirido el aspirante en otra empresa donde no exista vínculo familiar con sus propietarios.

En complemento de lo anterior, para cargos Directivos en **AMBATOL CÍA. LTDA.** el aspirante debe haber concluido satisfactoria y formalmente un curso de postgrado en un área afín con la naturaleza del cargo al cual aspira.

- Apto, en términos de su estado general de salud, para atender adecuadamente las exigencias del cargo.
- Disponibilidad para asumir la responsabilidad funcional en la modalidad de tiempo completo.
- Aspiraciones salariales que concuerden con la asignación existente para el cargo. En todo caso, el nivel de remuneración para el cargo será el de mercado, para cargos de naturaleza similar, en empresas de sectores conexos y organizaciones de escala comparable a la de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

Para conocer los niveles salariales de mercado para todos los cargos ocupados por los socios y/o familiares, se establece por este PROTOCOLO que la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** solicitará cada dos (2) años a una firma especializada el estudio y recomendaciones sobre los niveles de remuneración adecuados y deliberará en sesión formal sobre dicho informe para revisar estos niveles y tomar las decisiones dentro de los parámetros de la mejor conveniencia para la compañía.

6.1.2. Procedimiento de contratación

Cumplidas todas y cada una de las anteriores condiciones, y una vez aprobada la vinculación por la Junta General de Socios, el candidato debe presentar todos los documentos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

La modalidad contractual para la formalización de la vinculación laboral de los socios y/o familiares, será la establecida por la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** para cada cargo.

6.1.3. Inducción

Cumplidas las etapas anteriores, el nuevo funcionario cumplirá con el programa y las tareas formales establecidas en la empresa para todos los procesos de inducción de los nuevos funcionarios de la empresa. Esta etapa contempla el estudio del Manual de Funciones y Procedimientos correspondiente al cargo que comienza a desempeñar.

El proceso de inducción contempla el estudio del Código Ético de Socios de la compañía que forma parte de este PROTOCOLO.

6.1.4. Capacitación

El nuevo funcionario socio y/o familiar deberá atender con diligencia y disciplina el programa oficial de capacitación que la empresa tenga establecido para cada cargo.

6.1.5. Aspectos disciplinarios

A los socios y /o familiares que laboren en **AMBATOL CÍA. LTDA.** también les asiste la obligación y responsabilidad en el cumplimiento de los horarios establecidos

y acordados para el cargo, debiendo observar todas y cada una de las estipulaciones consignadas en el Reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento de Higiene y Salud Ocupacional de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

En el evento de que algún socio y/o familiar incurra en alguna falta disciplinaria, debe someterse al trámite formal de evaluación de dicha falta y a sus consecuencias, correspondiéndole al superior jerárquico del funcionario en cuestión, proceder de acuerdo a lo establecido en el Reglamento antes referido.

6.1.7. Evaluación de desempeño

Con el objetivo de medir la calidad de la actuación del socio y/o familiar como funcionario de la compañía, el superior jerárquico deberá realizar la evaluación de su desempeño con la misma periodicidad señalada por la Junta General de Socios de la empresa para todos los funcionarios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** Además, deberá reportar formal y oportunamente el resultado de la evaluación a la Junta General de Socios y al CONSEJO de FAMILIA, y retroalimentando al empleado familiar evaluado, los resultados para proceder a los reconocimientos, observaciones o correctivos, según el caso.

Hemos convenido la norma que prohíbe a realizar evaluaciones de desempeño entre familiares. Así, en caso de que el superior jerárquico de la persona evaluada sea familiar del funcionario que va a ser evaluado, el proceso de evaluación de desempeño será realizado por otro superior de rango jerárquico equivalente, que no presente vínculo de familiar en los términos definidos en el Preámbulo de este PROTOCOLO.

6.1.8. Promoción o ascensos

La Junta General de Socios analizará y determinará los ascensos de los Socios o de sus familiares vinculados, en el momento en que lo juzgue pertinente, y de acuerdo a los méritos profesionales que consten por las evaluaciones de su desempeño.

6.1.9. Término del vínculo laboral

Para terminar el vínculo laboral del socio y/o familiar con **AMBATOL CÍA. LTDA.**, sea cual sea la causa determinada, procederemos a aplicar el procedimiento señalado por el Código Laboral del Ecuador y por el Reglamento Interno de Trabajo de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

Queda dictaminado en este PROTOCOLO que, cuando sea renuncia voluntaria, está prohibido conceder al familiar que se cesa sus funciones de cualquier bonificación o indemnización, salvo que, la Junta General de Socios quiera considerar y calcularlo en atención a los antecedentes de contribución profesional del socio y/o familiar que se retira. Es decir, queda pactado en este PROTOCOLO que los socios y/o familiares tendrán idéntico tratamiento al aplicado a los empleados no familiares ni socios de la compañía.

En los casos en que el origen o motivo del retiro del socio y/o familiar sea por causas de orden fisiológico o psicológico, la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.** ordenará y evaluará un informe de diagnóstico a un profesional de la salud idóneo en la especialidad correspondiente.

Capítulo Séptimo

7.1. Políticas de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social de **AMBATOL CÍA. LTDA.** debe traducirse en actos de respeto y beneficio para todos sus grupos de interés como son sus empleados, socios, Estado, municipio, y comunidad en general.

En el presente PROTOCOLO decidimos que esta empresa deje muy en claro su interés en generar beneficios para la comunidad, como resultado de un manejo responsable en el desarrollo de su objeto social.

Expresamos nuestro constante interés por la consecución de productos y servicios de calidad, como contribución al desarrollo del país.

Apoyaremos además obras de beneficio social, preferentemente aquellas que tienen centrada su función en programas de educación y construcción que impacten favorablemente a comunidades en necesidades, o además en regiones donde la familia mantenga un afecto particular. Para todo esto, determinaremos en sesiones formales de Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, las cantidades, el tiempo y los favorecidos.

Capítulo octavo

8.1. Procedimiento para la administración de controversias

En caso de que persistan discusiones o polémicas entre dos (2) o más socios sobre cualquier compostura de la dirección de la empresa, o sobre la trascendencia y conclusiones de los términos estipulados en el presente PROTOCOLO, y no haya sido

posible un acuerdo directo entre las partes, establecemos que intervengan como negociadores los miembros externos de la Junta General de Socios de **AMBATOL CÍA. LTDA.**, siempre y cuando no estuvieren involucrados en la controversia que se requiere solucionar. De no ser posible esto, acordamos llamar a un externo como un Amigable Componedor.

El anterior procedimiento será aplicado antes de recurrirse al arbitraje de la Cámara de Comercio que aparece en los Estatutos Sociales de **AMBATOL CÍA. LTDA.**

Capítulo noveno

9.1. Vigencia del protocolo

Este PROTOCOLO tendrá vigor mientras los socios mantengan el control accionario en **AMBATOL CÍA. LTDA.** y en sus sociedades socias de **AMBATOL CÍA. LTDA.** Sin embargo, a lo anterior mencionado, para cualquier modificación de los capítulos estipulados en nuestro PROTOCOLO, se requiere la solicitud de revisión de por lo menos el treinta y tres por ciento (33 %) de los representantes del capital social de la empresa, y para la aprobación de cualquier modificación propuesta, debe existir la aceptación de por lo menos el sesenta y seis por ciento (66%) del capital social de la compañía.

En muestra del acuerdo que se realiza por el presente PROTOCOLO DE **AMBATOL CÍA. LTDA.**, firmamos los socios de la empresa, en Ambato, celebrada el día ___ de ____ de ____ (año), en seis (6) ejemplares de igual valor, y ante tres (3) testigos.

Firman los socios de **AMBATOL CÍA. LTDA:**

NOMBRE DE LOS SOCIOS:

CARLOS WITBERTO SÁNCHEZ FREIRE

C.I. 1600120388

GUALBERTO SALOMÓN SÁNCHEZ ALTAMIRANO

C.I. 1804187621

JAZMINA ELIZABETH SÁNCHEZ ALTAMIRANO

C.I. 1600175531

EDISON EDUARDO SÁNCHEZ OCAÑA

C.I. 1600196743

JORGE MEDARDO SÁNCHEZ FREIRE

C.I.

NOMBRE DE LOS TESTIGOS

C.I.

C.I.

C.I.

Cuando las partes se manifiestan conformes con la totalidad del contenido del Protocolo Familiar, tal y como aparece redactada con sus anexos y adiciones, en su caso, la otorgan y firman sólo en la última hoja, que forma parte integrante en cada ejemplar del Protocolo que se formaliza, numeradas correlativamente, debidamente identificadas, selladas y firmadas por las partes intervinientes, siendo dichos ejemplares igualmente originales y auténticos, formalizados a un solo efecto, emitidos y otorgados para su entrega a las partes, quedando un ejemplar en el archivo de cada una de ellas.

Capítulo Décimo

10.1. Protocolo Familiar para el proceso de cambio generacional de Ambatol

Cía. Ltda.

Art. 1. El presente protocolo con todos sus artículos prescritos en el mismo, se dan para que sean aplicados en la empresa familiar Ambatol Cía. Ltda. y conocidos únicamente por sus socios y sus fundadores, ya que tiene carácter Moral-Estatutario.

Art. 2. Para que el presente protocolo tenga vigencia en la empresa Ambatol Cía. Ltda., se recomienda añadir literales en los estatutos de la Constitución de la Compañía para su validez y cumplimiento legal.

- En el ARTÍCULO DOCE. - DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS se añade el siguiente literal:
 - o) La junta formará un Directorio con 3 miembros externos ajenos a los socios de la compañía para que supervisen el correcto desempeño de la empresa, será conformado como un comité asesor y que en su debido

momento planifique una sucesión ordenada y que cumpla con los requisitos establecidos en el protocolo familiar de Ambatol Cía. Ltda. para beneficio de sus socios.

- En el ARTÍCULO DIECISIETE. - MAYORIA DECISORIA. - Salvo las excepciones previstas de la Ley y este Estatuto, las resoluciones en las Juntas Generales, se adoptarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. Por cada participación suscrita, el socio tiene derecho a un voto.

Se lo añadirá lo siguiente: para que cualquier decisión sea aprobada o reformada deberá contar con más del 80% apoyo por parte de los socios.

Art. 3. Modificar y plantear el organigrama estructural para que todos sus procesos tengan y cuenten con un debido control.

Art. 4. Los socios hemos acordado celebrar el presente protocolo, con el propósito fundamental de propender a la perdurabilidad de nuestra empresa, con el afán y con el espíritu de consolidar un ambiente de relaciones armónicas entre nosotros, estableciendo reglas y normar que nos permitan llevar la conducción de la compañía.

Art. 5. Este protocolo está dirigido para los socios de Ambatol Cía. Ltda. y para todas las ramas familiares que llegasen en un futuro a formar parte de la empresa, además para tener establecidos planes de integración, sucesión o para remover de ser el caso algún cargo directivo.

Art. 6. Crear un Consejo de Familia conformado por 5 integrantes siendo sus funciones principales la aplicación y desarrollo del Protocolo familiar, proponiendo las modificaciones y actuaciones necesarias y participar, en su caso, en el Consejo de Administración de la Holding Patrimonial Familiar.

Art. 7. Establecer una misión y visión para los socios de la empresa que contenga lo que se quiere alcanzar dentro de este protocolo.

Art. 8. Establecer un código ético de los socios de la compañía para el normal desenvolvimiento de los mismos, dentro y fuera de la empresa, que contenga un conjunto de principios y de valores familiares que sean considerados esenciales para su continuidad. El cual debe contener valores fundamentales, propósitos de permanencia, unión y armonía de los socios, respeto, jerarquías, transparencia, etc.

Art. 9. Establecer principios básicos para la junta General de Socios, como para su composición, requisitos para ser nombrado miembro o para crear los comités de junta, los cuales deberán tener reglas tanto en conocimiento, habilidades y valores y actitudes.

Art. 10. Establecer reglas claras para el ingreso o salida de los socios de Ambatol Cía. Ltda. en caso de herencia por fallecimiento de socios, por donaciones de un socio o terceros, capitulaciones matrimoniales, venta, embargo, o emisión de nuevas acciones o participaciones, y como valorar las mismas.

Art. 11. Establecer criterios de vinculación laboral familiar, para efectos de la participación de los socios y de sus familiares en la compañía, para tener requisitos de admisión, procedimientos de contratación, inducción, capacitaciones, evaluación de desempeño, promociones o ascensos, como la terminación del vínculo laboral.

Art. 12. Tener establecido políticas de responsabilidad social empresarial ya que debe traducirse en actos de respeto y beneficio para todos sus grupos de interés como son sus empleados, socios, Estado, Municipio, y comunidad en general.

Art. 13. Establecer procedimientos para la controversias entre los socios, ya que en caso de que persistan discusiones o polémicas entre dos (2) o más socios sobre cualquier postura de la dirección de la empresa, o sobre el transcendencia y conclusiones de los términos estipulados en el protocolo, y no haya sido posible un acuerdo directo entre las partes, estableceremos que intervengan como negociadores los miembros externos de la Junta General de Socios de Ambato Cía. Ltda., siempre y cuando no estuvieren involucrados en la controversia que se requiere solucionar.

Art. 14. Establecer la vigencia del protocolo, para que, sean aceptados por la Junta General de Socios de Ambato Cía. Ltda. con una mayoría del 80%, los mismos que darán su aprobación, modificándolo de ser el caso, para que esté dentro de los parámetros y de las necesidades. Al ser aprobado, su aplicación y ejecución será a partir del día de su firma.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de haber analizado el ámbito organizacional de la empresa Ambatol Cía. Ltda. se determinó que no posee los procesos, ni políticas, ni las personas que los ayuden y que le permitirán tener una transición generacional organizada, lo cual hizo que se reorganice su organigrama estructural, para así poder desarrollar un protocolo familiar dentro de la empresa.

Con el desarrollo de su protocolo se fundamentó teóricamente políticas claras de convivencia, de trabajo, de admisión para nuevos socios, reglas familiares, además de que se aumentó reglamentos que van en conjunto con sus estatutos y que con la ayuda del Directorio que se conformará, todas estas sean aplicadas en el momento de su firma y el mismo entre en vigencia, para que así la empresa pueda sobrevivir en el tiempo, tomando las decisiones acertadas con las personas correctas.

Finalmente, las políticas que se estipularon en el protocolo familiar en cuanto a la sucesión generacional son claras, para que no solamente sean aplicadas a Ambatol Cía. Ltda. sino también sean tomados como ejemplo y sean aplicadas a otras empresas. Con estas guías del protocolo, sus socios y los fundadores tengan los preceptos a seguir y

para que así no escojan personas para los puestos directivos sin preparación o por pura afinidad en especial hacia algún miembro de la Junta General de Socios, y que por esto se tenga repercusiones negativas en la compañía.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda cuanto antes la aplicación y ejecución de este protocolo familiar a Ambatol Cía. Ltda. ya que es una empresa que va a cumplir 25 años en el mercado y que durante todo el tiempo uno de sus fundadores ha estado delante de la dirección de la misma como gerente general, por lo que hay que considerar una transición ordenada, y poco a poco determinar quién será el encargado de ser quien reemplace al gerente, en casos de ausencia, muerte, o simplemente porque en algunos años, su deseo sea el jubilarse o retirarse para cumplir otros sueños personales, y que de esta manera cuando se cambie de gerente no se sienta la ausencia de quien estuvo por muchos años y que además la identidad, valores, forma de trabajo, puedan ser transmitida no solo a la nueva persona que va a dirigir sino a todos los potenciales nuevos miembros socios de la Junta General de Socios

Con la creación de un directorio dentro de Ambatol Cía. Ltda. y la determinación de sus miembros puede ser rotundo en el futuro de la misma, ya que con su consejo la Junta General de Socios tienen una visión más amplia y las recomendaciones pueden ayudar a que no sean decisiones centradas en lo que digan los fundadores y sus necesidades, sino pueden encontrar mejores formas para que la empresa siga creciendo y se expanda en base a como el mercado y la experiencia que los miembros del Directorio aporte.

La creación de un protocolo familiar debe realizarse a unos 5 años de creada cualquier empresa, ya que con el paso del tiempo cada empresa crece acorde a sus necesidades, muchas veces el aumentar de tamaño, causa problemas dentro de la misma, como en la familia, por lo cual se debe tener estructuradas reglas claras, tanto para los socios y fundadores de las empresas como para sus empleados, para que al momento de algún problema específico, no existan riñas dentro o fuera, se resuelvan conflictos rápidamente y con esto se podrá evitar un mal ambiente empresarial como familiar.

Bibliografía

- Álvarez, M. E., & de León Rodríguez, J. R. (2014). *EL PROTOCOLO FAMILIAR GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN EN 7 SESIONES*. Estados Unidos.
- Amat Salas, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España.
- Amat Salas J., *La sucesión en la Empresa Familiar*, Deusto (Barcelona, 2005)
- Andrade, R. D. (2003). *LEGISLACIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR* (Séptima Edición ed.). Quito, Ecuador.
- Banco Mundial. (2002). *Instituciones para los mercados. Informe sobre el desarrollo mundial. Informe sobre el desarrollo mundial*.
- Cervera, F. T. (2013). *CREACIÓN DE EMPRESAS PASO A PASO*. España: Wolters Kluwer.
- Chiavenato, I. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). McGraw-Hill.
- Davis, Joan A., *Governance of the Business Family*, Nota Técnica de Harvard 9-807-020 (Boston, 2007)
- Diccionario General de la Lengua Española Vox. (2015). España: VOX.
- Equipo de trabajo de Ikei: ANTONIO CORRAL, I. I. (2006). *Contribución de las empresas al desarrollo de Latinoamérica*.
- Kelin E. Gersick, J. A. (2013). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. (Harvard Business School Press ed.).
- (Ley de Compañías 2003)
- Leach, P. (1999). *LA EMPRESA FAMILIAR* (Primera ed.). Argentina: GRANICA.

- Gallo, M. A. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*.
- Gallo, M. A. “Cultura en Empresa Familiar” en Empresa Familiar, por Miguel Ángel Gallo, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona. 1992
- Gallo M. A. Empresa familiar: trampas y fortalezas. Tomos 3,4,5. IESE, Barcelona, España. 1996.
- Gallo, M. A. La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes No 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. 2001.
- Gallo, M. A, La Empresa familiar 9, IESE (Navarra, 2004)”.
- Gallo, M. A. *Protocolo Familiar II*, Nota técnica del IESE (Barcelona, 2002)
- Gimeno Alberto, G. B.-C. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*.
- Ginebra, J. (1997). *LAS EMPRESAS FAMILIARES: SU DIRECCIÓN Y SU CONTINUIDAD*. México: Panorama.
- Gobierno de España, M. d. (2008). GUÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR.
- Navarra (2010), C. D. (s.f.). EMPRESA FAMILIAR.
- Posso, M. L. (2000). EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. *ESTUDIOS GERENCIALES*.
- Roberts, J. (2004). *LA EMPRESA MODERNA: ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIA Y RESULTADOS* . Barcelona, España.
- Santamaría & Pico. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*.

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación* (Tercera Edición ed.). México :

Prentice Hall

Universidad Icesi (2014) La empresa familiar, e. p. Obtenido de

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1812/HTML)

1812/HTML

Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 2002.

Vázquez, J. (2009). *GUÍA PRÁCTICA PARA LA FAMILIA EMPRESARIA*. Ecuador:

Mariscal.

Vázquez Vega, Josemaría, *Todo queda en familia*, Revista Perspectiva, (Quito, abril,

2007

ANEXOS

Anexo 1. Constitución de la Compañía Ambatol Cía. Ltda.

En la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, República del Ecuador, hoy día lunes uno de septiembre del año dos mil tres.- ante mi Doctor Rodrigo Naranjo Garcés, ¿Notario Séptimo del Cantón de Ambato, Comparecen al otorgamiento y suscripción de esta escritura pública, por sus propios y personales derechos, los señores: CARLOS WITBERTO SÁNCHEZ FREIRE, casado, JAZMINA ELIZABETH SÁNCHEZ ALTAMIRANO, casada, pero con disolución de la sociedad conyugal; EDISON EDUARDO SÁNCHEZ OCAÑA, casado, JORGE MEDARDO SÁNCHEZ FREIRE, casado; y, el menor de edad GUALBERTO SALOMÓN SÁNCHEZ ALTAMIRANO, soltero, representado por su tutor, señor CARLOS WILBERTO SÁNCHEZ FREIRE, conforme se infiere en los documentos que se importan con habilitantes. Los suscriptores de este instrumento son ecuatorianos, domiciliados en Ambato, mayores de edad y legalmente capaces para contratar y obligarse, y dicen: que tienen a bien elevar a escritura pública la minuta que me presentan, la misma que copiada es como sigue: SEÑOR NOTARIO: - En el registro de escritura pública a su cargo, sírvase insertar una en la que consta la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las siguientes estipulaciones:- CLAÚSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Comparecen al otorgamiento suscripción de esta escritura pública, por sus propios y personales derechos, los señores CARLOS WITBERTO SÁNCHEZ FREIRE, casado; JAZMINA ELIZABETH SÁNCHEZ ALTAMIRANO, casada, pero con disolución de la sociedad conyugal; EDISON EDUARDO SÁNCHEZ OCAÑA, casado; JORGE

MEDARDO SÁNCHEZ FREIRE, casado; y, el menor de edad GUALBERTO SALOMÓN SÁNCHEZ ALTAMIRANO, soltero, representado por su tutor, señor CARLOS WITBERTO SÁNCHEZ FREIRE, conforme se infiere en los documentos que se importan con habilitantes. Los suscriptores de este instrumento son ecuatorianos, domiciliados en Ambato, mayores de edad y legalmente capaces para contratar y obligarse. - CLAÚSULA SEGUNDA. - DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. - Los comparecientes manifiestan su voluntad de constituir, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, la cual se regirá por el estatuto que se detalla a continuación por la Ley de Compañías, por el Código Civil y por el Código de Comercio. - CLAÚSULA TERCERA. -

ESTATUTOS. - CAPÍTULO I.- DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD Y DOMICILIO, DURACIÓN, OBJETO SOCIAL. - ARTÍCULO UNO. - DEMONINACIÓN. - La compañía se denomina AMBATOL CIA LTDA.- ARTÍCULO DOS. - NACIONALIDAD Y DOMINICILIO. - La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en el Cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Puede establecer agencias y sucursales en cualquier lugar del país o del exterior, si así lo resolviera la Junta General de Socios. - ARTÍCULO TRES. - DURACIÓN. - La duración de la compañía será de CINCUENTA AÑOS, contados desde la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado o restringido por la resolución de la Junta General de Socios.- ARTÍCULO CUATRO.- OBJETO SOCIAL.- La compañía se dedicara a las siguientes actividades: a).- Comprar, vender, comercializar, distribuir, importar y/o exportar materiales para la construcción; b).- Comprar, vender, comercializar, distribuir, importar y/o exportar herramientas y material de ferretería en general; c).- Comprar, vender, comercializar, distribuir, importar y/o exportar

madera natural y preparada; d).- Elaboración de todo tipo de muebles artesanales, closet, puertas, ventanas y en general, todo tipo de muebles para el hogar y oficina; e).- Comercialización y distribución de los bienes que elabore; f).- Compra, venta, corretaje, permuta, agenciamiento, explotación, lotización, parcelación, arrendamiento y anticresis de bienes inmuebles; g).- Celebrar contratos de franquicia, con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; h).- Actuar como agente, representante, mandataria o comisionista de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; i).- Podrá participar en licitaciones, concursos públicos o privados de precios u ofertas, comparación de ofertas o cualquier otra modalidad contractual, ante cualquier entidad de derecho público o de derecho privado, dentro del marco de su objeto social; j).- La compañía podrá participar como socia y accionista en la constitución de otras compañías, adquirir acciones o participaciones o suscribir aumentos de capital de compañías existentes absorberlas o fusionarse con ellas, aunque no exista afinidad con su objeto social; k).- La compañía puede conformar consorcios, o celebrar contratos de asociación o cuentas en participación, con personas naturales o jurídicas, aunque no exista afinidad con su objeto social. Para el cabal cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, permitidos por la Ley. Sin perjuicio de las prohibiciones previstas en otras Leyes, la compañía no se dicará a ninguna de las actividades reservadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para las personas jurídicas reguladas por dicha Ley, ni tampoco a ninguna de las actividades reservadas para la compañía e institución regulada por la Ley de Mercado de Valores.- CAPITULO SEGUNDO.- DEL CAPITAL Y LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.- ARTÍCULO CINCO.- CAPITAL SOCIAL.- El capital social de la compañía es de DIEZ MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD 10.000), dividido en diez mil

(10.000) participaciones iguales, acumulativas e indivisibles, cuyo valor nominal es el de UN DÓLAR de los estados Unidos de América (USD 1) cada una.- ARTÍCULO SEIS.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.- La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación, en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable, y el número de participaciones que por su aporte les corresponde. Este certificado será firmado por el Presidente y el Gerente General. - ARTÍCULO SIETE. - DERECHOS DE LOS SOCIOS. - En cuanto a los derechos de los socios, se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Compañías. No obstante, los principales derechos de los socios son: -a.- Intervención en todas las deliberaciones y decisiones de la compañía; b.- Percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada; c.- Limitar su responsabilidad en proporción al monto de sus participaciones sociales; d.- No ser obligados al aumento de su capital social. Si se acordare del aumento, el socio tendrá derecho preferente para aumentar el capital en proporción a sus participaciones; e.- Ser preferido en la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios; f.- Solicitar a la Junta General la revocación de la designación de los administradores, siguiendo el procedimientos establecido en la Ley; g.- Recurrir a la Corte Superior impugnando las resoluciones contrarias a la Ley o al Estatuto, siguiendo al procesamiento estipulado en la Ley; h.- El o los socios cuyas participaciones representen por lo menos la décima parte del capital social tienen derecho a solicitar la convocatoria a la Junta General; i.- Ejercer en contra de los administradores de la compañía de acción de reintegro del patrimonio social; y. j.- No devolver los importes que en concepto de ganancia hubiesen recibido de buena fe.- ARTÍCULO OCHO.- OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS.- Las obligaciones de los socios son las que constan en la Ley de Compañías, No obstante, los más importantes son: a.- Pagar a la compañía la participación suscrita; b.- Cumplir con los deberes que

impone el contrato social; y, c.- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración; ARTÍCULO NUEVE.- TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES.- Las transferencias son participaciones por acto entre vivos, siempre y cuando se obtuviere el consentimiento del capital social de la compañía, de conformidad con la Ley, representando el derecho preferente de los demás socios para adquirir las participaciones que se desea transferir. La transferencia se hará por escritura pública, con conformidad con la Ley. Las participaciones son también transmisibles por herencia.- ARTÍCULO DIEZ.- AUMENTO DEL CAPITAL.- Los socios tendrán derecho preferentemente para aumentar el capital en proporción a sus aportes sociales.- ARTÍCULO TERCERO.- GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN LEGAL.- ARTÍCULO ONCE.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.- La compañía será gobernada por la Junta General de Socios, que en su máximo organismo y será administrada por el Presidente y el Gerente General.- ARTÍCULO DOCE.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el máximo organismo de la compañía. A más de las atribuciones que le confiere la Ley, le corresponde a la Junta General: a). - Elegir al Presidente y al Gerente General y fijar sus retribuciones. Cuando la Junta lo considere oportuno y necesario, podrá también designar uno o más Gerentes Departamentales; b).- Contratar al Auditor Externo, cuando exista obligación legal de hacerlo o cuando la Junta General lo considere oportuno; c).- Conocer y pronunciarse sobre el balance, las cuentas de pérdida y ganancia, los informes que presenten los administradores y auditores (de haberlo) referentes a los negocios sociales y adoptar sobre dichos informes las resoluciones correspondientes; d).- Resolver acerca de la distribución de utilidades; e).- Consentir en la cesión de participaciones y en la admisión de nuevos socios; f).- Acordar el

aumento o disminución del capital; la fusión, transformación, escisión, cambio de denominación o de domicilio, disolución anticipada y en general cualquier modificación al estatuto social; g).- Resolver sobre la emisión de obligaciones; h).- Resolver sobre la constitución y destino de reservas especiales; i).- Resolver, y de ser el caso autorizar, al Gerente General, la enajenación, venta, hipoteca o cualquier gravamen o limitación de dominio sobre los bienes inmuebles de la compañía; j).- Autorizar al Gerente General para que otorgue poderes generales; k).- Disponer la remoción de los administradores y decidir que se establezcan las asociaciones legales correspondientes en su contra, en los casos en que la Junta General considere que éstos no han obrado con la diligencia y cuidado que exige una administración ordinaria y prudente; l).- Fiscalizar las actuaciones de los administradores de la compañía; m).- Decidir sobre la exclusión de socios, de conformidad con la Ley; y, n).- Las demás atribuciones que por ley le corresponde y que no hayan sido otorgadas a otros organismos.- **ARTÍCULO TRECE.- CLASES DE JUNTAS GENERALES.-** Las Juntas Generales de Socios pueden ser Ordinarias, Extraordinarias y Universales. Las ordinarias se reunirán dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tipo que fuere convocada. - **ARTÍCULO CATORCE. - CONVOCATORIAS.** - Las convocatorias a Junta Generales ordinarias y extraordinarias, serán realizadas por el Presidente y/o Gerente General, mediante comunicación escrita dirigida a cada uno de los socios y entregada en la dirección registrada por ellos en la compañía. La convocatoria se efectuará con ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha fijada para la reunión; en dicho plazo no se contarán ni el día en que se envía el comunicado ni el día en que se celebra la Junta. En la convocatoria se indicará claramente los asuntos que se va a tener en la Junta General, quedando prohibida la utilización de términos ambiguos o remisiones de Ley.

El conocimiento y resolución de asuntos no puntualizados expresamente en la convocatoria, acarrea la nulidad de la resolución que sobre ellos se adopte. La convocatoria tendrá: la denominación de la compañía, el llamamiento a los socios, fecha y hora de la reunión; la dirección precisa del local en donde se efectuará la reunión; mención clara y expresa de los asuntos a tratarse; nombre, apellido, cargo del funcionario que, de acuerdo a la Ley y el Estatuto, está facultado para realizarla. El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social, podrá solicitar, por escrito, al Presidente y/o Gerente General que convoque a la Junta General para tratar los asuntos puntualizados en la petición; así es que en el plazo de quince días de presentada la solicitud se hiciere la convocatoria, podrán acudir ante el Superintendente de Compañías para que la realice.- ARTÍCULO QUINCE.- JUNTAS GENERALES UNIVERSALES.- La Junta General podrá instalarse sin necesidad de convocatoria, en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional, con el carácter de Universal, siempre y cuando se encuentre presente, personalmente o representados, el cien por ciento del capital social de la compañía, y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta General y los asuntos a tratarse. Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no estuviese suficientemente informados. Las actas de las Juntas Generales Universales deberán ser firmadas por todos los asistentes, bajo sanción de nulidad. - ARTÍCULO DIECISEIS. - QUORUM DE INSTALACION. - La junta General se puede instalar, en primera convocatoria, con la concurrencia de más de la mitad del capital social. En segunda convocatoria, la Junta se instalará con el número de socios presentes, cualquiera que sea el capital que presentes, haciéndose constar este particular en la convocatoria. - ARTÍCULO DIECISIETE. - MAYORIA DECISORIA. - Salvo las excepciones previstas de la Ley y este Estatuto, las

resoluciones en las Juntas Generales, se adoptarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. Por cada participación suscrita, el socio tiene derecho a un voto. -

ARTÍCULO DIECIOCHO. - ASISTENCIA A LA JUNTA GENERAL. - Los socios pueden asistir a las Juntas Generales personalmente o representados. La representación se conferirá mediante poder general o especial, incorporando a instrumento público o privado. Si la representación se confiere por instrumento privado, deberá estar dirigido al Presidente o al Gerente General de la compañía y contendrá, por lo menos: a).- Lugar y fecha de emisión; b).- Denominación de la Compañía; c).- Nombre y apellido del representante; d).- Determinación de la Junta o Juntas respecto de las cuales se extienden la representación, y, e).- Nombres apellidos y firmas autógrafas del socio.-

ARTÍCULO DIECINUEVE.- DIRECCIÓN DE LA JUNTA GENERAL Y ACTAS.- Las Juntas Generales serán dirigidas por el Presidente, o quien lo sub otorgue, y actuará como Secretario el Gerente General, o quien lo subrogue. A falta de los mencionados funcionarios o de los subrogantes, la Junta General designará un Presidente y/o un Secretario ad-hoc. Las actas serán escritas a máquina o en ordenador de texto, sin dejar espacios en blanco, escritas en el anverso y reverso y contendrán una relación sumaria de las deliberaciones y la transcripción íntegra de las resoluciones adoptadas, con la indicación de los votos o favor y contra de las proposiciones; serán suscritas por el Presidente y el Secretario de la Junta y se llevará en un libro especial destinado para el efecto, bajo la responsabilidad del Gerente General. Las actas contendrán, además, los requisitos determinados en el Reglamento respectivo. De cada Junta se formará un expediente que contendrá: a).- Un ejemplar de la carta mediante la cual se efectuó la convocatoria; b).- Copia certificada de la acta de la Junta; c).- Copia de los poderes o cartas de representación; d).- La lista de asistentes, con la

indicación del número de participaciones de cada socio; y, e).- Copia de los documentos conocidos en la Junta.- ARTÍCULO VEINTE.- DEL PRESIDENTE.- El Presidente será elegido por la Junta General de Socios, durara tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. La designación de Presidente puede recaer en cualquier persona legalmente capaz para el ejercicio del cargo. - ARTÍCULO VEINTIUNO. - ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE. - A más de las atribuciones que le confiere la Ley y el Estatuto, le corresponde al Presidente: a). - Convocar y presidir las Juntas Generales de Socios; b).- Firmar, conjuntamente con el Gerente General, los certificados de aportación; c).- Cumplir y velar porque se cumplan las obligaciones legales, estatutarias y las resoluciones adoptadas por las Juntas Generales de Socios; y, d).- Subrogar al Gerente General, en caso de ausencia temporal o definitiva de éste; si la ausencia fuere definitiva, la subrogación dura hasta que la Junta General designe un nuevo Gerente General.- ARTÍCULO VEINTIDOS.- DEL GERENTE GENERAL.- El Gerente General será elegido por la Junta de Socios, durará tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. La designación de Gerente General, puede recaer en cualquier persona legalmente capaz para el ejercicio del cargo.- ARTÍCULO VEINTITRES.- ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL.- A más de las atribuciones que le confiere la Ley y el Estatuto, al Gerente General, le corresponde: a).- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía; b).- Convocar a la Junta General de Socios y actuar en ellas como Secretario; c).- Organizar, administrar y dirigir las dependencias de la compañía, cuidado, bajo su responsabilidad, que se elaboren correctamente los libros sociales y contables; d).- Responsabilizarse por la presentación de las informaciones ante la Junta General Social, así como ante los organismos de control sobre: balances, estados financieros, obligaciones tributarias y laborales. En general el Gerente General

será el responsable del cumplimiento de todo tipo de obligaciones legales y reglamentarias de la compañía; e).- Administrar la compañía, sus bienes y pertenencias y establecer sus sistemas de operación, tanto en el ámbito interno como externo; f).- Firmar conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación; g).- Suscribirse en representación de la compañía toda clase de obligaciones, actos, y contratos de cualquier naturaleza y monto, solicitar créditos bancarios, suscribir pagaré, aceptar letras de cambio, abrir y cerrar cuentas corrientes y operar sobre ellas, realizar inversiones, cualquiera que sea su monto; no obstante sus amplias atribuciones. El Gerente General deberá obtener la autorización de la Junta General de Socios para los actos y contratos determinados en los literales i) y j) del artículo doce de este estatuto; h).- Nombrar y remover a los trabajadores de la compañía, fijar sus remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones que le fueren presentadas, excepto sobre los funcionarios cuya designación le corresponde a la Junta General; i).- Actuar por medio de apoderados especiales o generales, pero si el poder fuere general, deberá contar con la previa autorización de la Junta General de Socios; y, j).- Las demás que sean necesarias para el desenvolvimiento de las actividades de la compañía.-

ARTÍCULO VEINTICUATRO.- SUBROGACIÓN.- En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente, será subrogado por la persona que designe la Junta General de Socios; si la ausencia fuera definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta designe un nuevo Presidente. En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente General, será subrogado automáticamente por el Presidente, quien asumirá todas las atribuciones, inclusive la representación legal; si la ausencia fuere definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta designe un nuevo Gerente General. -

ARTÍCULO VEINTICINCO. - NOMBRAMIENTO Y PRÓRROGA DE FUNCIONES. - El nombramiento del Presidente será suscrito por el Gerente General, y el de éste por el Presidente. Los

nombramientos registros en el Registro Mercantil se considerarán como título suficiente para acreditar sus respectivas calidades y ejercer sus atribuciones. Los administradores de la compañía permanecerán en funciones hasta ser legalmente remplazados, aun cuando hubiere expirado el plazo para el cual fueron elegidos inmediatamente. -

ARTÍCULO VEINTISEIS. - DE LOS GERENTES DEPARTAMENTALES. - Cuando la Junta General de Socios lo considere oportuno y necesario, podrá designar uno o más Gerentes Departamentales. Los Gerentes Departamentales durarán un año en sus funciones y tendrán las atribuciones que les asigne el Gerente General, pero en ningún caso ejercerán la representación legal de la compañía.-

ARTÍCULO VEINTISIETE.- EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico de la compañía correrá desde el uno de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año.-

ARTÍCULO VEINTIOCHO.- ESTADOS FINANCIEROS.- Los estudios financieros y balances serán elaborados en conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias.-

ARTÍCULO VEINTINUEVE.- REPARTO DE UTILIDADES.- Las utilidades, una vez hecha las deducciones que ordena la Ley, se repartirán en proporción a las participaciones sociales pagadas por cada socio.-

ARTÍCULO TREINTA.- RESERVA LEGAL.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que este alcance el veinte por ciento del capital social, para lo cual, anualmente, segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento.-

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- FISCALIZACIÓN.- La fiscalización de la compañía será realizada por la Junta General de Socios.-

CAPÍTULO CUARTO.- DISPOSICIONES GENERALES.-

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- La compañía se disolverá y entrará en procesos de liquidación previstas en la Ley, o por resolución de la Junta General de Socios, y el ese caso, la misma Junta designará un liquidador principal y un suplente.-

ARTÍCULO TREINTA Y TRES.- INTERPRETACIÓN.-

Corresponden a la Junta General de Socios, en caso de duda o de vacío estatutarios, interpretar en forma obligatoria este estatuto.- ARTÍCULO TREINTA Y CUATRO.- NORMAS SUPLETORIAS.- En todo aquello que no estuviera expresamente previsto en este Estatuto, se aplicarán las normas de la Ley de Compañías, los Reglamentos expedidos sobre la materia, el Código Civil y el Código de Comercio, todas ellos con sus eventuales reformas, las mismas que se entenderán incorporadas a este instrumento.- ARTÍCULO TREINTA Y CINCO.- CONVENIO DE MEDIACIÓN Y CONVENIO ARBITRAL.- Toda controversia o diferencia derivada de este contrato, ya sea entre los socios o entre éstos y la compañía, y que no pudiera ser solucionadas directa y amigablemente por las partes éstas las someten al trámite de Mediación en el Centro de Arbitraje y Mediación de las “Cámaras de Comercio de Ambato Industria de Tungurahua y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato”. Si no se llegare a un acuerdo dentro de la mediación, las partes someterán las controversias o diferencias al arbitraje ante un Tribunal en el mismo Centro, conforme a las siguientes reglas: a.- Los árbitros serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b.- Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se compromete a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c.- Para la ejecución de las medidas cautelares, el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario acudir a juez ordinario alguno; d.- El Tribunal estará integrado por un árbitro; e.- El arbitraje será en equidad; f.- El procedimiento arbitral será confidencial; y, g.- El lugar de arbitraje será las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de las “Cámaras de Comercio de Ambato e Industria de Tungurahua y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato”.- CLAÚSULA CUARTA.-

DISPOSICIONES TRANSITORIAS.- PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.- El capital social de diez mil dólares de los Estado Unidos de América, ha sido suscrito y pagado por los socios de conformidad con el siguiente detalle:

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO (dólares)	CAPITAL PAGADO E NUMERARIO (dólares)	CAPITAL INSOLUTO A UN AÑO PLAZO (dólares)	PARTICIPACIONES
Gualberto Salomón Sánchez Altamirano	2800	1400	1400	2800
Edison Eduardo Sánchez Ocaña	2500	1250	1250	2500
Jazmina Elizabeth Sánchez Altamirano	2200	1100	1100	2200
Carlos Witberto Sánchez Freire	1700	850	850	1700
Jorge Medardo Sánchez Freire	800	400	400	800
TOTAL	10000	5000	5000	10000

SEGUNDA: APORTES EN NUMERARIO. - Los aportes en numerario han sido depositados en una cuenta de integración de capital, abierta en un Banco de la localidad a nombre de la compañía en formación, conforme se infiere del certificado que se incorpora con habilitante. El capital insoluto será pagado dentro del plazo de un año, contado a partir de la fecha de inscripción de esta escritura pública en el Registro Mercantil. - TERCERA. - DESIGNACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES. - Amparados por lo que dispone el artículo ciento treinta y nueve de la Ley de Compañías, los socios, de común acuerdo, designan administradores de la compañía AMBATOL CIA. LTDA. en las siguientes personas: Presidente, señor Edison Eduardo Sánchez Ocaña y Gerente General, señor Carlos Witberto Sánchez Freire.- CUARTA,- AUTORIZACIÓN.- Los socios autorizan al Dr. Freddy Rodríguez García para que realice las gestiones necesarias para el perfeccionamiento del trámite.- QUINTA.- CUANTÍA.- La cuantía de este instrumento asciende a diez mil dólares de los Estados Unidos de América.- SEXTA.- PETICIÓN AL SENOR NOTARIO.- Sírvase, señor Notario, anteponer y agregar las demás formalidades de estilo para la plena validez de este instrumento.- Firma).- Ilegible Dr. Freddy Rodríguez García.- Matricula número 228.- C.A.T.- Léida que fue esta escritura por mí el Notario a los comparecientes, aquellos se ratifican en todo el contenido y firman con el suscrito Notario en unidad de acto, de todo lo cual doy fe.-

f.) El notario Dr. Rodrigo Naranjo Garcés.

SE OTORGO ANTE MI Y EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA PRIMERA COPIA SELLADA Y FIRMADA EN LA MISMA FECHA Y LUGAR DE SU CELEBRACIÓN.

RESOLUCION No03.A.DIC.207**DR. PAUL OCAÑA SORIA****INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE AMBATO****CONSIDERANDO:**

Que se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía AMBATOL CIA. LTDA otorgada ante el Notario Séptimo del cantón Ambato, el 1 de septiembre de 2003.

Que el Departamento Jurídico de Compañías ha emitido informe favorable.

En ejercicio de sus atribuciones conferidas mediante Resolución No. ADM- 03087 de 26 de marzo de 2003.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR la constitución de la compañía AMBATOL CIA. LTDA y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez en uno de los periódicos de mayor circulación de Ambato.

ARTÍCULO SEGUNDO. - DISPONER: a) QUE el notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que aprueba, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador Mercantil del cantón de Ambato, inscriba la referida escritura pública y esa Resolución; y c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Cumpliendo lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura respectiva.

COMUNÍQUESE. - DADA y firmada en Ambato, a 22 de septiembre de 2003

CRTIFICADO DE DEPÓSITO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

Ambato, 1 de septiembre del 2003

A QUIEN INTERESE:

Mediante comprobante No. 039-054692, el(la) Sr. Carlos Witberto Sánchez Freire consignó en este Banco, un depósito de \$ 5.000,00 (cinco mil 00/100 dólares) para INTEGRACIÓN DE CAPITAL de la Compañía AMBATOL CIA LTDA hasta la respectiva autorización de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Dicho depósito se efectuó a nombre de sus accionistas de acuerdo al siguiente detalle.

NOMBRE DEL ACCIONISTA	APORTE
Gualberto Salomón Sánchez Altamirano	1400
Edison Eduardo Sánchez Ocaña	1250
Jazmina Elizabeth Sánchez Altamirano	1100
Carlos Witberto Sánchez Freire	850
Jorge Medardo Sánchez Freire	400
TOTAL	5000

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN AMBATO

Da inscrita con esta fecha la presente Escritura, juntamente con la Resolución No 03.A.DIC.207 de la Intendencia de Compañías de Ambato, bajo el número Cuatrocientos uno (401) del Registro Mercantil. - Se anotó con el No 3428 del Libro Repertorio. - Da cumplimiento a la disposición constante en el Artículo Segundo de dicha Resolución. - Queda archivada una copia, las demás fueron devueltas. -

Ambato, septiembre 29 del 2003

REGISTRO MERCANTIL.

Anexo 2. Resultados del diagnóstico empresarial

Generalidades de la empresa	
1.- Alcance comercial: Local • Nacional • Internacional •	La empresa tiene un alcance Nacional
2.- ¿En qué año se fundó la empresa?	La empresa fue fundada el 24 de mayo del año 1992
3.- La empresa fue: Creada por los actuales propietarios • Heredada de familiares •	La empresa fue creada por los actuales propietarios
4.- ¿Qué generación gobierna actualmente la empresa? El fundador • Hijos del fundador • Nietos del fundador • Otros •	Quien actualmente gobierna la empresa es el fundador de la misma
5.- El capital de la empresa es: 100% familiar • 76% al 99% familiar • 50% al 75% familiar • Menos del 50% familiar •	El capital de la empresa es 100% familiar, conformado por sus 5 socios
6.- Número de empleados: 1 – 10 • 11 – 30 • 30 o más •	La empresa entra en el rango de que posee entre 11 a 30 empleados
7.- Tipo de contrato utilizado: Permanente • Temporal •	Generalmente se usa el contrato permanente dentro de la empresa
Aspectos del fundador	
8.- ¿Vive actualmente el fundador de la empresa? Sí • No •	Sí, actualmente el fundador de la empresa vive.
9.- Edad del fundador: Menor a 40 • Entre 40 y 50 • Entre 50 y 60 • Mayor a 60 •	La edad del fundador entra en el rango de entre 50 y 60. Tiene 57 años.
10.- ¿El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa? Sí • No •	Sí, el fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la misma.
11.- ¿Qué nivel de formación tiene el fundador de la empresa? Estudios primarios • Secundarios • Universitarios • De postgrado •	El fundador tiene una formación de postgrado, con 2 títulos universitarios en contabilidad y derecho.
Aspectos de gobierno	
12.- ¿La empresa ha conformado una Junta General de Socios? Sí • No •	Si, tiene conformado una Junta General de socios.
13.- ¿La empresa cuenta con un Directorio, Consejo de Familia? Sí • No •	No, la empresa no cuenta actualmente ni con un Directorio o con un Consejo de Familia.

<p>14.- Valoración de la familia en la empresa: Se llega rápidamente a acuerdos • Se está dispuesto a trabajar • Existe buena comunicación • Existe respeto de la tradición y valores •</p>	<p>En la empresa existe respeto de la tradición y valores y se está dispuesto a trabajar a pesar de las decisiones tomadas.</p>
<p>15. Valoración de los principales problemas de la empresa: Familiares • De mercado • Financieros • De personal • De sucesión • Técnicos • Otros •</p>	<p>Los principales problemas que se encuentran en la compañía son: Familiares, financieros, y de sucesión.</p>
<p>16.- Valoración de los principales problemas de la familia: Relación padre – hijo • Rivalidad entre hermanos • Intromisión de familia política • Los momentos más críticos se debió a problemas familiares •</p>	<p>El problema familiar se encuentra entre las relaciones padre – hijo, y la rivalidad entre hermanos.</p>
<p>17. El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en: Un sueldo fijo • Sueldo variable en función de circunstancias especiales • Sueldo fijo más participación • Solo participación •</p>	<p>El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa es sueldo fijo más participación.</p>
<p>18. ¿Tiene la empresa un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad? Sí • No •</p>	<p>No, actualmente la empresa no posee un plan de sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad.</p>
<p>19. ¿Tiene la empresa definido un candidato como sucesor? Sí • No •</p>	<p>No, actualmente la empresa no tiene a un candidato potencial para sucesor.</p>
<p>20. ¿Tiene la empresa establecido un protocolo familiar? Sí • No •</p>	<p>No, la empresa no tiene establecido ningún protocolo familiar.</p>

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gualberto Sánchez