



La importancia de aplicar protocolos familiares en compañías ecuatorianas

The importance of applying family protocols in Ecuadorian companies

A importância da aplicação de protocolos familiares nas empresas equatorianas

Angie Gabriela Sánchez-Eraza ^I
ab.angiesanchezerazo@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4050-7298>

Andrea Gabriela Zuleta-Sánchez ^{II}
azuleta@ecotec.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1860-2099>

Correspondencia: ab.angiesanchezerazo@hotmail.com

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

***Recibido:** 20 de febrero de 2022 ***Aceptado:** 18 de marzo de 2022 * **Publicado:** 01 abril de 2022

- I. Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador (UG). Magister en Derecho del Comercio Internacional (UNIR). Doctoranda en Derecho Económico y de la Empresa Internacional (UNINI).
- II. Magíster en Derecho Constitucional (Ecuador). Docente Tiempo Completo de la Facultad de Derecho y Gobernabilidad de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador.

Resumen

Debido a que la importancia, en un entorno empresarial, desarrollar las organizaciones familiares en las regulaciones de la empresa. Bajo estos argumentos, se muestra el problema de esta investigación el cual señala que no existe o se viola la seguridad jurídica y afectando la legislación de una compañía familiar

Este proyecto busca definir las razones del desarrollo de las asociaciones familiares como figuras corporativas en el derecho de sociedades. Por tanto, existe como precedente mundial lo estipulado en el Real Decreto 121/2007 de España, me hace interpretar que los protocolos entre los miembros del núcleo familiar son como un medio eficaz de regular, administrar y elaborar reglas para que la empresa, familia y propiedades, perduren en el tiempo, llevando la administración no sólo bajo un apellido, sino bajo la mejor dirección en beneficio de las compañías familiares.

Es necesario indicar que el derecho de sociedades debe considerar la figura formativa de las organizaciones familiares, por consiguiente, se la debe estructurar y vincular a la familia, la empresa y la sociedad, por lo que a lo largo del tiempo se completa formando e involucrando a más y nuevos representantes de una misma familia.

Para que los protocolos familiares sean tomados como una herramienta de gestión adecuada, debe ser socializado, capacitado íntegramente entre los miembros de la familia, y deben considerar las necesidades de los tipos de hogares y negocios que supervisa. Esto permitirá a los grupos familiares desarrollar pautas que permitan la gestión y prevención de los conflictos inherentes a esta relación tripartita. Convertirse en un soporte para la transición de la empresa entre generaciones de la familia. Este documento de gobierno corporativo, desde el punto de vista legal, se puede definir como un acuerdo o contrato regulado entre los familiares que lo firmaron. Sus suscriptores y sucesores deben considerar que, si bien este documento debe adecuarse a las necesidades de la familia, debe acatar la ley para convertirse en un mecanismo efectivo para la existencia a largo plazo de una empresa familiar.

Palabras Clave: Derecho de sociedades; legislación corporativa; organizaciones familiares; protocolos; seguridad jurídica.

Abstract

Because the importance, in a business environment, develop family organizations in company regulations. Under these arguments, the problem of this investigation is shown, which indicates that legal security does not exist or is violated and affecting the legislation of a family company. This project seeks to define the reasons for the development of family associations as corporate figures in company law. Therefore, there is as a world precedent what is stipulated in Royal Decree 121/2007 of Spain, it makes me interpret that the protocols between the members of the family nucleus are as an effective means of acceptance of family businesses.

It is necessary to indicate that company law must consider the formative figure of family organizations, therefore it must be structured and linked to the family, the company and society, so that over time it is completed by training and involving more and new representatives of the same family.

For family protocols to be taken as an adequate management tool, they must be socialized, fully trained among family members, and they must consider the needs of the types of homes and businesses that they supervise. This will allow family groups to develop guidelines that allow the management and prevention of conflicts inherent in this tripartite relationship. Becoming a support for the transition of the company between generations of the family. This corporate governance document, from the legal point of view, can be defined as an agreement or regulated contract between the family members who signed it. Its subscribers must consider that, although this document must be adapted to the needs of the family, it must comply with the law to become an effective mechanism for the long-term existence of a family business.

Keywords: Company law; agreements; corporate legislation; family organizations; legal security.

Resumo

Porque a importância, em ambiente empresarial, de desenvolver as organizações familiares nos regulamentos das empresas. Sob esses argumentos, mostra-se o problema desta investigação, que indica que a segurança jurídica não existe ou é violada e afeta a legislação de uma empresa familiar. Este projeto procura definir as razões para o desenvolvimento das associações familiares como figuras societárias no direito das sociedades. Portanto, há um precedente mundial estipulado no Real Decreto 121/2007 de Espanha, que me faz interpretar que os protocolos entre os membros do

núcleo familiar são um meio eficaz de regular, gerir e desenvolver regras para que a empresa, família e propriedades, perduram ao longo do tempo, administrando a administração não apenas sob o sobrenome, mas sob a melhor gestão em benefício das empresas familiares.

É necessário indicar que o direito societário deve considerar a figura formadora das organizações familiares, portanto, deve ser estruturado e vinculado à família, à empresa e à sociedade, para que ao longo do tempo se complete formando e envolvendo a mais e novos representantes da mesma família.

Para que os protocolos familiares sejam tomados como uma ferramenta de gestão adequada, é necessário que ela seja socializada, plenamente capacitada entre os membros da família e considere as necessidades dos tipos de residências e negócios que supervisiona. Isso permitirá que os grupos familiares desenvolvam diretrizes que permitam a gestão e prevenção de conflitos inerentes a esta relação tripartida. Torne-se um suporte para a transição da empresa entre as gerações da família. Este documento de governança corporativa, do ponto de vista legal, pode ser definido como um acordo ou contrato regulamentado entre os membros da família que o assinaram. Seus assinantes e sucessores devem considerar que, embora este documento deva ser adaptado às necessidades da família, ele deve cumprir a lei para se tornar um mecanismo eficaz para a existência de longo prazo de uma empresa familiar.

Palavras-chave: Direito Societário; legislação societária; organizações familiares; protocolos; segurança jurídica.

Introducción

La mayoría de las empresas en Ecuador, Perú y Colombia están formadas por familias para lo cual se han implementado protocolos, es importante enfatizar que la mayoría de las empresas familiares “no tiene elaborado un acuerdo”, y requiere de especialistas que lo asesoren para personalizar un protocolo para cada una de las empresas familiares que lo requieran. Los protocolos son considerados como beneficio para la empresa familiar de acuerdo con el especialista Roman Samaniego Arteaga– Bogotano, por ende, estas familias han experimentado tremendos cambios estructurales debido a la afiliación y han crecido sustancialmente en relación con su ascendencia y linaje. Apoyándose en esta realidad, las leyes que se reconocen como ciencia en constante cambio

deben adaptarse porque no hay legislación que detalle, regule o ampare a los protocolos familiares a la realidad social y los cambios inherentes a estas sociedades en Ecuador.¹

En las circunstancias concretas del ámbito empresarial, familiar y societario, la normativa debe ajustarse a lineamientos de cada país, además se debe crear normas más actuales que puedan garantizar que la empresa perdure en el tiempo porque la empresa sola no funciona, también se debe dar la orientación necesaria para que cada compañía pueda organizarse de acuerdo con sus proyecciones y lo que decide cada familia empresaria, por lo que se define como parte importante del problema el hecho de que en el derecho de sociedades no existan los caracteres reales de la empresa familiar. (Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. , 2018)

Sin embargo, como antecedente para el sistema societario ecuatoriano, puedo determinar que el nivel empresarial de las naciones americanas de alguna manera permite consagrar este tipo de empresas a través de protocolos familiares, si bien es cierto, tiene ningún efecto administrativo lo cual es un efecto jurídico-legal, para buscar el compromiso moral y el respeto deben desarrollar este tipo de empresas a través de estos protocolos. (Lorenzo, 2018)

Las empresas familiares son de gran importancia tanto en la economía mundial como en la de Ecuador. Como ejemplo la empresa de Grupo Oriental, Compañía limitada, es una empresa familiar fundada por chinos radicados en el Quevedo, Provincia de Los Ríos, Ecuador en 1975, el promotor de esta empresa fue Wilson León Lee incorporando dentro de sus miembros a su núcleo familiar compuesto por 63 miembros y es una empresa que trabaja con más de 2500 operarios o colaboradores, se dedican a la fabricación y comercialización de productos alimenticios consumidos en una comunidad local y a nivel internacional, son ejemplos porque es una empresa que tiene su base de forma familiar la cual ha perdurado por más de 46 años porque dentro de sus reglamentos está el uso de los protocolos familiares.

Puedo señalar también a los PYMES familiares que son considerados negocios pequeños ya que operan en una habitación en una casa unifamiliar, o empresas que tienen un gran impacto en el mercado. Sus propietarios exigen que la relación entre la familia y la empresa sea regulada y reglamentada correctamente para que no sea la causa de la desaparición de la relación familiar ni

¹ Larrea Holguín Juan, Enciclopedia Jurídica Ecuatoriana, Tomo II, Fundación Latinoamericana Andrés Bello, 2005

causa la extinción de la empresa. Más bien, las ventajas de las relaciones familiares son las que permiten a las empresas superarse en el tiempo. (Repositorio UASB, 2018)

Entonces debemos definir que un protocolo familiar es un acuerdo de naturaleza jurídica compleja, porque contiene elementos o pactos propios estipulados en base de distintos contratos y que sirve de norma estructural a la que han de ajustarse los miembros vigentes y las futuras generaciones de la compañía familiar, un protocolo familiar se rige por leyes societarias, ley de compañías que respalda estos actos, son herramientas de gestión que se pueden implementar en estas empresas para utilizar activamente sus relaciones y convertirlas en el legado de las generaciones futuras.

Como sugerencias en este sentido, se busca regular la relación entre la familia, empresa y propiedad a través de pautas de gobierno corporativo, es decir, a través del grupo directivo de una empresa, están los distintos elementos como son los valores y normas que regulan la conducta de los familiares, buscando la protección de las propiedades que están bajo la responsabilidad de los miembros del núcleo familiar, pero al mismo tiempo, sirve para que los compromisos familiares se mantengan, aprobados o no, por quienes toman las decisiones en la empresa, si es que crearon un directorio o consejo de asesores y/o consejo de familia dentro del protocolo formuladas específicamente para impulsar este tipo de negocio familiar. (DACEBA, 2019)

En este sentido, recalco que existen normas que se aplican de forma adecuada, las cuales no se plasman en la actividad diaria, pero es necesario que el Ecuador formule políticas que propicien la utilización de dichos protocolos en la empresa familiar para que perduren en el tiempo situación que favorezca el ámbito social, como fuentes de trabajo, y en donde se pueda establecer un fundamento jurídico a nivel jurídico como parte del Constitución que reconoce la empresa familiar. En el ámbito de la empresa, el reconocimiento de la forma de organización económica productiva se fundamenta en el artículo 319 de la Constitución de la República², establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, como se puede interpretar esta forma de protección regulatoria debe desarrollarse a nivel de infraestructura correspondiente con la seguridad jurídica y la adecuación formal.

Con base en conocimientos legales, se debe recalcar de que las leyes han cambiado con el tiempo, así como las realidades sociales, por lo cual varias investigaciones sobre las empresas familiares, los estudios de los protocolos familiares se realizan a nivel comercial y expresan una realidad

² (Asamblea Constituyente & CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR , 2008)

general en la que debe participar el análisis jurídico y exponer anomalías jurídicas claramente reconocidas, referidas a las necesidades sociales y la importancia de estas empresas para el desarrollo del país. En este contexto, el principal objetivo del tratado es definir la empresa familiar como base para el desarrollo de los caracteres corporativos en el "Derecho Empresarial".

En el diseño de la investigación se desarrolla mediante un enfoque exploratorio y bibliográfico. La información desarrollada nos permite recopilar datos que pretenden ser analizados y valorados de una manera simple, comprobando sí es factible la inserción de los protocolos en empresas familiares y si en la práctica jurídica el Ecuador ha cumplido con los parámetros legales de las empresas y si están obtienen garantías legales cuando se gestionan estos protocolos.

Marco Teórico

Antecedentes

La historia en torno a los protocolos familiares eventualmente se ha ido convirtiendo en un foco principal debido a la necesidad, puesto que requiere una atención inmediata por parte de acción jurídica, para cumplir con los objetivos planteados y así evitar futuros desafíos y problemas para la propia familia y la empresa que fundó. De hecho, los protocolos familiares se han debatido en las últimas tres décadas del siglo XX. (Aira, 2016)

Además de las influencias anglosajonas, francesas e italianas. Como es el caso de las empresas Mercadona una empresa familiar constituida en España es una de las más grandes un supermercado considerando sus logros en un mercado de confianza, aunque se puede señalar que los protocolos de empresas familiares se aplican desde la era monárquica.

El principal motivo que ha obligado a elaborar y aplicar los protocolos familiares es la seriedad que se le da a los acuerdos firmados entre los miembros de una empresa familiar, por ende, se considera como un sello, una garantía o un respaldo que da una persona que hizo la promesa hacia la empresa familiar, y también es capturado por aquellos que escuchan y aceptan cumplir con el protocolo.

Los protocolos familiares en otros ordenamientos jurídicos, como el marco de la Unión Europea en países como España, Francia, e Italia, regula específicamente las cuestiones que afectan a las empresas familiares, pero tiende a formular normativas y recomendaciones para las pequeñas y medianas empresas. La ausencia de directrices y regulaciones más específicas, estos documentos

deberían ejecutarse a través de acuerdos internos entre los socios con el fin de fortalecer las empresas familiares. (Gallo, 2017)

Cabe recordar que la mayoría de los problemas que enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) son, en última instancia, los mismos que enfrentan las empresas familiares, especialmente el problema en caso de herencia. Es por esta razón considera importante carácter obligatorio implementación de un protocolo familiar en una empresa, pero escuchado para evitar problemas y así poder solo ver beneficios.

En todo caso es importante mencionar que, hasta la década de los años setenta, la mayoría de las empresas familiares no necesitaban unirse a socios fuera de la familia buscando complementar la empresa en otros mercados operaciones comerciales en empresas familiares, por un lado, el mercado aún no ha abierto los pedidos actuales, por otro lado, hay menos variables manejadas en las operaciones comerciales. La competencia, la renovación permanente y la innovación son puntos que permiten la exigencia de una compañía familiar para permanecer en auge dentro del mercado. Es así como muchas empresas quebraron por no tener planteados sus objetivos ni tampoco involucrarse en la era digital.

Estas dos razones significan que se puede operar completamente sin una gran inversión, porque el capital a menudo proviene de los recursos de familiares que confían entre sí, por lo que no es necesario establecer ciertas reglas por escrito. Aunque esto más tarde causó dificultades. Cuando no existía distinción del capital externo al del patrimonio familiar.

En definitiva, el convenio o protocolo se creó con el propósito de que la familia pueda generar dos tipos de planificación, como primer tipo se plantea la estrategia que debe realizar la misma empresa quien estipula los objetivos a alcanzar, así como las ganancias entre otros factores y como segundo tipo está la planificación legal que realiza la familia con el beneficio de incorporar estos protocolos familiares que ayudan a mantener la dirección la misma empresa, para ello la empresa requiere que los familiares determinen el grado de compromiso con la empresa. El protocolo familiar con su inserción dentro de una compañía familiar por tal motivo se busca darle un rol a cada una de las nuevas figuras que podrían aparecer en un futuro

Definiciones

De acuerdo con ANTONIO SERRANO, quien expresa que un protocolo familiar: "es aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos

familiares que afecten una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”, Art. 21 RD 171/2007. Se entiende como un documento escrito que establece claramente los valores y las relaciones entre los miembros de la familia y sus políticas en y hacia la empresa. Este documento, es una declaración que aporta importantes beneficios a la familia y a la empresa, porque como decía Peter Leach (DACEBA, 2019) en su libro sobre empresas familiares solo los que pueden enfrentar adversidades y más tiene posibilidad de llegar al éxito.

Los comentarios de Peter Leach han sido puestos en práctica. Actualmente los propietarios de una empresa o los jefes de familia, propietario abordan los protocolos familiares, los mismos que han sido elaborados para defender la existencia del documento, que no favorece el período de la empresa sin ejecutarlo. En cualquier caso, esto no quiere decir que, con un acuerdo y una familia comprometida con él protocolo, los problemas desaparecerán, pero podemos estar seguros de que las situaciones difíciles se pueden manejar mejor y reducir su dificultad.³

El protocolo es principalmente un documento Familiar– Legal para la empresa, revisado y aprobado por los miembros de la familia, pero elaborado por especialistas contratados para personalizarlo, pero está destinado a ser elaborado sustancialmente con la dirección de la empresa familiar. La familia estableció la misión de orientar las relaciones familiares y los negocios en ella. Su preparación debe realizarse con paciencia y debe basarse en los debates de la conferencia donde deben participar todos los familiares relacionados con la empresa.

El autor Gracia Pino (Repositorio UASB, 2018), indico que desde el inicio de la ley se han reconocido los conceptos de la sociedad mercantil y personalidad jurídica, y es cierto que la familia es la herencia de estos conceptos porque operan acorde a la ley. Los miembros de una empresa familiar tienen la capacidad de permitir que cada uno tenga su propio lugar en el hogar en este caso en la empresa, lo que lleva a un objetivo universal, es decir, la armonía, que comienza a obtener ganancias y representación como empresa familiar.

En este sentido, la empresa familiar es considerada como una organización que ejerce los derechos de control y operación integrando a los miembros centrales de una familia. Para el concepto global

³ Cabanellas, Guillermo. *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*. Tomo IV. Buenos Aires: Heliasta, 1981.

de empresa familiar, es necesario desarrollar un hecho hipotético. (Barroso Martínez & Barriuso Iglesi, 2016)

Es importante imaginar la relación entre dos personas que tienen verdaderos lazos familiares, ellos formarán una empresa en el futuro, que les brindará retornos económicos. En esta realidad temporal, la empresa, obviamente, pertenece a estas dos personas. Considerando que son solteros, ambos se casan y tienen hijos al amanecer, lo que afecta las acciones y la participación de la empresa. En principio, la empresa está compuesta por dos socios, por ahora, la mitad pertenecen a sus cónyuges y cuatro de ellos son propietarios legales (Aragón: 2016, 53).

El protocolo familiar debe tener dos fases principales que podemos llamar "estrategia organizacional". En la primera etapa es una estrategia estructural donde se define el diagnóstico, es decir, qué va a pasar con la familia; en segundo lugar, tenemos la estrategia jurídica que determina cómo la familia hará los cambios necesarios en donde se define el "escenario de continuidad", es decir, cómo vamos a continuar y qué papel tendrá cada miembro en la familia y la protección a la empresa familiar. (Pavón, 2016)

La perspectiva empresarial es propensa a los cambios generados con la era de la globalización, ya no se considera una sociedad ni una empresa, sino que se empieza a constituir una empresa familiar. Por ejemplo, en un caso de que muera la cabeza de familia es decir el patriarca quien se convierte en jefe de familia de acuerdo con las condiciones será la viuda o cónyuge sobreviviente o el primer hijo de la pareja convirtiéndose en la cabeza principal del directorio de la empresa familiar.

Por ende, se debe resaltar que no solo ocurre en Ecuador, sino también en el mundo, las empresas familiares, constituyen una empresa principal que estará conformada por sub-empresas y estas se conformarán por una o más familias.

Características

El protocolo familiar se concibe en un marco propicio para que el proceso genere el beneficio de los miembros familiares y concluya con la preparación y aprobación de toda la familia. Evidentemente, no se debe olvidar su revisión periódica para que el caso pueda ajustarse si es necesario.

No hay una estipulación específica sobre cuándo se implementará el protocolo familiar. Se considera más fácil y oportuno implementar los protocolos familiares para prevenir futuros problemas de la familia y/o la empresa que se encuentre con inconvenientes, los cuales pueden ser causados por la interrelación entre la familia, el negocio y la propiedad, pero los protocolos también

pueden ser una forma de regular estos problemas. Miguel Ángel Gallo sugirió al respecto: "En general, lo ideal es que la formulación del pacto familiar se lleve a cabo en la primera generación. Una vez que la empresa pasa la fase de fundación y consolidación, entra en otras etapas definidas como sociedades familiares" (Ruiz Guzmán, A., Aguirre Castro, P. J., & Avila Benavidez, D. F, 2016).

Esta herramienta de gobierno corporativo de la empresa familiar debe completarse con la participación de todos y los nuevos miembros, y es necesario regular sus condiciones de intervención y buscar asegurar el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa familiar:

- Evaluar si existen las condiciones mínimas requeridas para iniciar el desarrollo de un protocolo familiar para evitar sorpresas en el proceso de desarrollo e implementación.
- Determine el área final de crisis o disfunción y organice los casos de acción apropiados para resolver estos problemas.
- Antes de llegar a un consenso familiar, determine las actividades finales que pueden promover las habilidades y el desarrollo de capacidades de los miembros de la familia.
- Identificar áreas y temas a los que se debe prestar más atención en un protocolo familiar y establecer expectativas realistas en cuanto a la formulación e implementación del plazo.

Según la sugerencia de Gallo (Barroso Martínez & Barriuso Iglesi, 2016), se puede argumentar que una familia corporativa no siempre puede hacer cumplir los acuerdos familiares. La empresa debe haber llegado al momento de ganar suficiente espacio en el mercado y esperar que el negocio de la empresa viva más que su fundador. Idealmente, el fundador de la empresa debería estar implantado, porque este documento debe reflejar primero el espíritu de la empresa familiar, que puede difundirlo mejor que su fundador.

Asimismo, la existencia de un heredero de la empresa es fundamental, desde esta perspectiva, debemos considerar que el éxito de la empresa no solo se considera en la transmisión hereditaria del patrimonio, sino que también debe ser incentivado por los hijos para hacerse cargo de la familia, sobrino y primo de la empresa. Es necesario realizar un análisis preliminar del estado de la empresa y la familia. Si no se tratan de resolver los problemas familiares antes de implementar el protocolo y no se definió claramente dónde y con qué motivo desea aplicarse el protocolo y cómo ayuda a la familia y la empresa, es posible que el protocolo no cumpla al cien por ciento con su

misión, pero generara mayor confianza a los inversores. (Conway Center for Family Business., 2018)

La falta de compromiso con este documento se convertirá en letra muerta. Un documento es inútil para sus miembros o peor aún no puede ser ejecutado para sus miembros porque no ha sido debidamente negociado entre las familias, y por lo tanto se da cuenta de que, si la familia tiene la intención, si el protocolo es exitoso, debe ser negociado entre ellos, y la primera negociación será si implementarlo. Se recomienda que en el proceso de negociación del acuerdo donde participen expertos en el tema, que son mediadores que ayudan a resolver los conflictos. (Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesi, C., 2016) Dentro del Directorio empresarial Se recalca la figura que es la cabeza de familia, quien decide implementar un protocolo familiar, en una empresa de esta índole el directorio corporativo plantea estrategias para seguir compitiendo donde se instaura el protocolo familiar como una maniobra para que esta compañía pueda perdurar en el tiempo protegiendo el capital y el patrimonio de la empresa familiar.

Para que sirve insertar un protocolo familiar

Los protocolos familiares tienen muchos usos, pero considero que uno de los más fundamentales consiste en mantener la secuencia de la herencia generacional que se produce cuando se produce un cambio de administradores o cabezas de familia. Esta necesidad suele surgir cuando la familia descubre que necesita ayuda para promover un cierto orden en su relación. Es en cierta medida que las familias creen que ciertos problemas no se pueden abordar porque carecen de recursos o habilidades personales, o porque se ha alcanzado un alto grado de enfrentamiento dentro de los familiares, piensan que deben ser abordados. Para mí, cualquier familia empresarial que posea una empresa familiar necesita un protocolo familiar, porque no hay duda de que promoverá una formalización, una forma de trabajar y un cambio cultural que se transmite de generación en generación.

Implementar esta medida durante la convivencia de dos generaciones (antigua y nueva) de la empresa familiar reducirá en gran medida el nivel de riesgo que pueda existir por conflictos entre familiares. En resumen, toda familia empresarial debe implementar un protocolo familiar, porque les facilitará las cosas y les evitará muchos problemas. La importancia es que, para tales empresas,

se deben formular reglas y estándares de acción que promuevan la operación pacífica, el mantenimiento y el desarrollo de la empresa.⁴

Las relaciones en las empresas familiares son infinitas, y si no saben cómo orientarlas y coordinarlas, muchas veces socavan la iniciativa de los fundadores. Las cuestiones económicas están entrelazadas con las cuestiones empresariales y familiares y, en muchos casos, todas estas cuestiones son incompatibles entre sí. (ReaL Academia Española., 2017)

Los problemas económicos más comunes son:

- La unidad de juicio y dirección depende en gran medida del estado emocional del fundador.
- Estilo paternalista y nepotismo en la selección de personal y cuadros de mando intermedios.
- Distinción entre activos personales y activos corporativos.
- La influencia excesiva del patrimonio familiar en la empresa, y viceversa, crea vínculos cruzados que resultan fatales para la empresa y la familia en caso de crisis.

Los problemas familiares más comunes son:

- El matrimonio del fundador se disolvió lo que genera un problema legal en la estructura de la compañía familiar.
- Incorporar a otras personas como socios alejados del núcleo familiar puede perjudicar La estructura de la empresa familiar.
- Transferencia de datos, como dirección a otros, sin reglas claras.

La acumulación de todos estos problemas llevó finalmente al cierre de muchas empresas. Por eso es por lo que el pacto familiar es una buena herramienta, asegura la continuidad de la empresa familiar al establecer pautas que pueden prever qué hacer ante los diversos cambios y sofismas que nos ha mostrado la experiencia.⁵

Incentivo de adjuntar un protocolo familiar

El protocolo familiar es la respuesta de muchas familias empresarias a las incertidumbres y problemas que trae el futuro: las estadísticas confirman la enorme tasa de liquidación de las

⁴ Price Waterhouse Coopers. *Family Business Survey*. s. l.: s. e, 2014. <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf>.

⁵ Arenas Cardona, Henry Antonio y Daniela Rico Balvín. “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar”. *Estudios Gerenciales* 30 (julio-septiembre 2014).

empresas familiares, que se presenta con fuerza durante generaciones. Además de preservar el éxito de la herencia y el futuro de la empresa.⁶

El acuerdo alcanzado dentro del protocolo sobre los temas clave de la empresa y los empleados contribuye a la unidad y la estrategia del grupo familiar de forma un equipo. Establecer requisitos y niveles de exigencia en el desempeño de funciones mejora la profesionalidad de la gestión de la empresa familiar. La existencia de reglas claras promueve la equidad y el reconocimiento de ventajas, y también elimina la posibilidad de posibles conflictos por más agravios o ambigüedades.⁷

La propagación del protocolo familiar, sin importar su contenido o su simple existencia, puede mejorar la imagen corporativa de la empresa y el prestigio de la empresa familiar. La definición y planificación estándar de las cuestiones de sucesión de empresas familiares produjo la más confianza organizacional y proporcionó a los accionistas una valiosa estabilidad. Reconociendo que la capacidad empresarial es una parte importante de una empresa familiar, puede mejorar la capacidad de las generaciones futuras y fortalecer la expansión o diversificación de áreas comerciales de la empresa. (TELEMATEL, 2016)

Por último, pero no menos importante, la convergencia de los mecanismos de comunicación interna dentro de la familia corporativa ha creado un ambiente inigualable y tiene un impacto positivo en la empresa familiar.

Adoptar el esquema de los protocolos familiares es fundamental para la empresa porque es una forma de que:

- a) Ayude a reducir la posibilidad de conflicto.
- b) Presentar un esquema comunicativo con los miembros.
- c) Definir reglas en el proceso de planificación estratégica.
- d) Orientar de forma clara los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses comunes.
- e) Promover la comunicación para mantener o mejorar las relaciones y la unidad familiar y empresarial.

⁶ Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. “Modelo de Protocolo Familiar”. Accedido 25 de septiembre de 2018. <https://www.efamiliar.org/articulo/16/8/>.

⁷ Belausteguigotia Rius, Imanol. *Empresas Familiares, dinámica equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw Hill, 2012.

Estos temas fomentan el trabajo, con la firme convicción de que contribuye a la continuidad de la empresa familiar, y una vez realizado, tendrá un impacto positivo en la dinámica económica. (Pacheco, 2017)

No hay duda de que un protocolo familiar por sí solo no es suficiente, porque ciertos aspectos de la familia deben ser tratados a través de otras herramientas o medios complementarios; sin embargo, su relevancia es cada vez más elogiada por expertos de todo el mundo, tanto que Actualmente, las empresas familiares que están en funcionamiento y las que deben crearse en el futuro se verán cada vez más presionadas para tener en cuenta este importante factor. Consideraciones y tareas organizativas. (Pacheco, 2017)

Sin embargo, debemos advertir que ni este documento ni ningún otro documento publicado en el protocolo familiar deben considerarse como valor nominal. Desde una perspectiva empresarial, cada familia es un caso específico, por lo que también debe tener su propio convenio específico. Aunque existen situaciones muy similares de un negocio a otro, no hay que olvidar que también hay situaciones muy diferentes. (Chacón, 2018)

Esta pregunta es la clave a la hora de empezar a desarrollar el protocolo. Los involucrados necesitan información y documentos que les ayuden a comprender el concepto y dar el primer paso, en este sentido esperamos contribuir desde estas páginas.⁸

Contenido del protocolo

El protocolo debe incluir tantos asuntos como la familia y los propietarios consideren apropiados y considerados en el foro del consejo familiar. Por tanto, su contenido dependerá de la propia familia, de sus creencias, de sus valores, de su cultura, del momento del suceso y de sus expectativas de la empresa y de ellos mismos. No debe ser tan corto que pase por alto aspectos importantes del sistema empresarial familiar, ni debe ser tan largo y detallado como para estar apegado a él de forma permanente, incluso para cosas triviales. (Amat, Joan M.y Juan F.Corona, eds, 2017)

El protocolo familiar debe dar a conocer la política de vanguardia, que es el proceso principal de la relación entre la empresa y la familia. Debe contener al menos los siguientes temas:

Valores transmitidos a los miembros jóvenes y a las generaciones futuras.

- El esfuerzo y el sacrificio que estás dispuesto a hacer.

⁸ Aguirre Guzmán Vanessa, La tutela judicial efectiva como derecho humano: una aproximación a su concepción y situación en el Ecuador, UASB, 2010;

- Abra o restrinja la entrada de miembros de la familia. Las familias participan en la gestión empresarial.
- Formas de mantener buenas relaciones, resolver conflictos y mantener la armonía.
- Política retributiva, incluida la distribución de beneficios.
- Acepta compartir momentos de distracción, entretenimiento e integración.
- El proceso de lograr metas personales y profesionales cada año.
- Respecto a la intención de propiedad del capital y su transmisión. Herencia de la propiedad.
- Se considerará una situación en la que deja de ser una empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, joint venture, etc.
- Prepara la descendencia. Desarrollar habilidades de liderazgo y procesos de entrada y salida.
- Requisitos para familiares que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capital de no familiares. Acciones en poder de no miembros de la familia. Rendición.
- Establecer liquidez. Regular el funcionamiento del fondo. Gestionar activos financieros existentes.
- La política de transacciones de acciones, procesos de toma de decisiones y bienes, herencias y patrimonios no transferibles en la familia.
- Elecciones de gobernantes y políticas de jubilación. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas del juego.
- Las cuestiones éticas del comportamiento de los miembros de la familia en la empresa.
- La estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Los miembros contratados tienen un claro compromiso con la operación, supervivencia y desarrollo de la empresa, y su voluntad de monitorear y controlar los activos.
- Evaluar las cualidades y el desempeño personales.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Promover la participación o no de los cónyuges en los temas generados como discusión.
- Notas sobre la modificación del protocolo.
- Generar más confianza y dar más acceso a los miembros.

- Promover la comunicación para gestionar los futuros procesos y negociaciones.
- Incluir capacitaciones para las nuevas generaciones en base a los nuevos paradigmas que se pueden incluir en los protocolos familiares.

Base Normativa/Acuerdos Internacionales

<p>Se puede decir que la necesidad de pactos surge de la falta de una normativa concisa sobre sucesiones que afecte a los intereses de la empresa. Este problema crea un entorno inseguro entre los socios familiares, porque el gobierno corporativo y la herencia del control final no son completamente seguros. No obstante, existen problemas de validez con este tipo de cláusulas.</p>	
<p>Libro III del Código Civil</p>	<p>Artículos 1118 Las sanciones que pueden intentar garantizar que estas disposiciones también se consideren inválidas.</p> <p>Artículo 1562 Que debe ser ejecutado para todos los asuntos que se deban íntegramente a la naturaleza de las obligaciones.</p>
<p>Ley de Compañías</p>	<p>El artículo 116 establece: "La junta general de accionistas está integrada por socios convocados y convocados de conformidad con la ley. Este artículo es absoluto. (Arrús, 2017)</p> <p>En particular, los artículos 136 y 146 relativos a las sociedades de responsabilidad limitada. Por tanto, cuando hablamos de empresa, ignora los contratos civiles privados celebrados fuera de la empresa, a pesar de que los socios ya han firmado el contrato, por lo que la forma de protocolo familiar en Ecuador no tiene efecto</p>
<p>Ley Orgánica de Fortalecimiento, Optimización del Sector Societario Bursátil</p>	<p>Artículo 146 Asimismo, estipula que cualquier contrato social confidencial es inválido.</p>
<p>No se pueden aportar personas físicas o inmuebles que no concuerden con el tipo de negocio de la empresa". El propósito es crear un equilibrio preestablecido de gobernanza para los nuevos puestos gerenciales. Por supuesto, todo esto está relacionado con el cumplimiento de los protocolos familiares.</p>	

Metodología

El presente proyecto de investigación se llevará a cabo dentro de los siguientes tipos de investigación: Descriptiva, Comparativa, Valorativa y Bibliográfica.

Descriptiva.

La investigación, se enmarca dentro de un estudio descriptivo, mediante la recolección de datos, normas y ejemplos sobre la creación y el funcionamiento de estas empresas familiares, permitiendo describir las propuestas sistematizadas, económicas, jurídicas, las formas de conciliación que tienen estos protocolos.

Comparativa.

Se pretende examinar los métodos que se estipulan en otras normativas, como es el caso de las legislaciones de Europa. Con la finalidad de poder comparar las regulaciones con las del sistema jurídico ecuatoriano.

Valorativa.

En esta fase se desarrollará una valoración técnica y grafica de los protocolos que constituyen una empresa familiar, así mismo se determinara cuantas de ellas cumplen con las directrices europeas.

Efectos

- El protocolo familiar es una herramienta voluntaria para las empresas y sus miembros, debe ser un mecanismo para la autodisciplina social familiar, es decir, deben contar con un amplio espacio de libertad y autonomía.
- Se deberían permitir varias formas de protocolos familiares. Estar vivo y ser sujeto de revisión periódica permitiendo reflejar la evolución de la empresa y sus miembros, así como las situaciones que la empresa familiar pueda encontrar durante su desarrollo.
- El convenio debe ser firmado por todos los miembros familiares, especialmente por los miembros considerados como cabeza de familia, en este caso de la familia propietaria y por ende se obliga a sus generaciones venideras, como un ente regulador permitiendo estipular que otros que no sean socios tengan relaciones familiares que afecten la unión familiar. Y el acuerdo de suscripción a otros miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son socios.
- Un protocolo con efecto simple de contrato entre los firmantes; su exigibilidad dependerá de las características específicas del protocolo, por ejemplo, si se va a concluir un protocolo,

puede ser obligado por requisitos civiles Cumplir; si sus características principales incluyen una promesa de no hacer, usted asumirá daños y perjuicios.

➤ Acuerdo obligatorio con un tercero. Como ya he comentado, el convenio no es un documento cerrado, sino que se construye según las características de cada grupo familiar. Aun así, existen algunas cláusulas especiales de orden común en casi todos los convenios y son las siguientes:

- ✓ Partes
- ✓ Historia
- ✓ Valores familiares y empresariales
- ✓ Estrategia empresarial
- ✓ Organización empresarial
- ✓ Familia institucional
- ✓ Organización laboral y formación académica
- ✓ Entrada y salida Condiciones de la empresa
- ✓ Contrato de sucesión
- ✓ Contrato de propiedad de acciones sociales
- ✓ Derechos económicos
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Contrato de suscripción y contrato de sometimiento

Conclusión

Como conclusión, puedo determinar que la legislación ecuatoriana como es el código civil, libro obligaciones, desde su definición, no estipula la forma en que se deben promover los contratos sociales para que se ejecuten de forma eficaz, como un requisito general de la ley de sociedades evitando que se viole el convenio familiar y sus características del convenio suscrito con miras a lograr la autodisciplina empresarial para la sostenibilidad

Las herramientas vinculantes para los protocolos relacionados con el pacto sucesorio y las resoluciones contenidas en el mismo pueden ser variadas: Al no desarrollar una empresa familiar en el derecho de sociedades, si se vulneran los principios de seguridad jurídica y protección regulatoria, esta es la realidad que expone el juicio de los peritos en el ámbito cualitativo, y la falta de normativa legal previa es clara y abierta a este respecto.

Por ende, se busca ampliar este contenido estipulado en la actividad empresarial de la familia. Se debe prestar especial atención en la Seguridad Jurídica por tal motivo la ley debería prescribir estos parámetros generales, porque las empresas deberían poder formular sus propios términos teniendo en cuenta la necesidad de autodisciplina.

Si hay beneficios que nos genera aplicar los protocolos familiares, como es la estabilidad empresarial para las siguientes generaciones de la familia, también genera confianza a los nuevos inversionistas. Promover una buena comunicación entre los miembros de la familia es beneficioso para trabajar en un ambiente laboral y familiar sano. Los protocolos familiares benefician a la compañía familiar promoviendo una imagen corporativa y el crecimiento profesional.

Otro beneficio es que todos los miembros de la familia tendrán claro los objetivos tanto de su familia como de la empresa que han constituido teniendo en cuenta los parámetros que van a definir su visión empresarial para el futuro.

Con la implementación de los protocolos familiares se identifica cada 1 de los roles que tienen los miembros en las empresas familiares evitando los actos de oportunismo que se puedan suscitar en este tipo de empresas.

Se determina reglas deberes que tienen los miembros de la empresa familiar, asimismo se busca que sus socios cumplan con estos requisitos y sean socios responsables.

Otro beneficio de implementar el protocolo familiar es que se mejora la comunicación formal e informal entre cada uno de los miembros, lo que permite el manejo de diferentes asuntos y cabida a nuevas oportunidades en el entorno familiar.

Instaurar protocolos familiares promueve y consolida las bases de una empresa bajo una visión profesional permitiendo preparada la familia cuando exista un cambio de sucesión de mando.

Referencias

1. Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares". *Orbis Revista Científica de Ciencias Humanas.*, 11, n.033 .
2. Amat, Joan M.y Juan F.Corona, eds. (2017). *El protocolo familiar. La experiencia de una década.* Barcelona: Deusto.
3. Arrús, O. (2017). *La Junta General de Accionistas.* Obtenido de <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-9-.pdf>

4. Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. . (25 de septiembre de 2018). “*Modelo de Protocolo Familiar*”. Obtenido de <https://www.efamiliar.org/articulo/16/8/>.
5. Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesi, C. (2016). *LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
6. Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesi, C. (2016). *LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
7. Chacón, S. (25 de SEPTIEMBRE de 2018). *Las empresas familiares más antiguas del mundo*. Obtenido de <http://www.familybusinesswiki.org/Familiness>.
8. Conway Center for Family Business. (25 de SEPTIEMBRE de 2018). “*Family Business Facts*”. Obtenido de <http://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>.
9. DACEBA. (2019). *Protocolo familiar: plan de sucesión en la empresa familia*. Obtenido de <https://www.asesoriasempresa.es/blog/protocolo-familiar-plan-de-sucesion-en-la-empresa-familiar>
10. Gallo, M. Á. (2017). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 7, N° 2.
11. Lorenzo, D. (2018). *Familiness*. Obtenido de <http://www.familybusinesswiki.org/Familiness>.
12. Pacheco, J. (23 de OCTUBRE de 2017). *Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
13. Pavón, M. (2016). *El Protocolo Familiar; un proceso no estandarizable*. Obtenido de <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-protocolo-familiar-un-proceso-no-estandarizable/>
14. Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=HZnZiow>.
15. Repositorio UASB. (2018). *Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover los protocolos familiares*. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6466/1/T2774-MDEM-Villacis-Mecanismos.pdf>

16. Ruiz Guzmán, A., Aguirre Castro, P. J., & Avila Benavidez, D. F. (2016). *Desarrollo Jurisprudencial de la Primera Corte Constitucional*. Obtenido de http://bivicce.corteconstitucional.gob.ec/bases/biblo/texto/Desarrollo_Jurisprudencial_2012-2015/Desarrollo_Jurisprudencial.pdf
17. Ruiz Guzmán, A., Aguirre Castro, P. J., & & Avila Benavidez, D. F. (2016). *Desarrollo Jurisprudencial de la Primera Corte Constitucional*. Obtenido de http://bivicce.corteconstitucional.gob.ec/bases/biblo/texto/Desarrollo_Jurisprudencial_2012-2015/Desarrollo
18. SISTEMA INFORMATICO ECUADOR. (2020). *Tramites Ecuador*. Obtenido de http://gobecpayments.informatica.gob.ec/tramites/buscar?search_api_ful
19. TELEMATEL. (2016). *Los 10 Beneficios del Protocolo Familiar*. Obtenido de <https://www.telematel.com/blog/los-10-beneficios-del-protocolo-familiar/>