



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN --- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL

TEMA:

GOBIERNO CORPORATIVO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA
PROVINCIA DEL GUAYAS

AUTOR:

IRINA ROXANNA SANTOS BALÓN
DOUGLAS XAVIER MORÁN MAZZINI

DIRECTOR:

HUGO FERNANDO IÑIGUEZ MAGALLANES

GUAYAQUIL - ECUADOR
2021



Autor/a:



Irina Roxanna Santos Balón

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.

isantos@est.ups.edu.ec



Douglas Xavier Moran Mazzini

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión Marketing por la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.

Dirigido por:



Hugo Fernando Iñiguez Magallanes

Licenciado

Magister en Administración de Empresas

hiniguez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL ó ECUADOR ó SUDAMÉRICA

IRINA ROXANNA SANTOS BALÓN

DOUGLAS XAVIER MORAN MAZZINI

GOBIERNO CORPORATIVO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

GOBIERNO CORPORATIVO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

- **Resumen:**

En la presente investigación, se analiza la situación y las razones del porque las empresas familiares ecuatorianas del sector comercial de la provincia del Guayas tienen dificultad para perdurar en el ámbito empresarial después de la primera generación, el cual permitirá conocer si están aplicando estrategias y estructura de gobierno corporativo para empresas familiares; que permitan su perdurabilidad en el mercado. Si se encuentran empresas que perduran en el tiempo, cual es la estrategia de estas empresas, que logran sostenerse en el tiempo o si mantienen un gobierno corporativo que los ayude a estar estables. Es por eso que el siguiente trabajo de investigación busca determinar la relación del gobierno corporativo con la sostenibilidad de las empresas familiares del sector comercial de la provincia del Guayas.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como instrumentos entrevistas y encuestas a los altos mandos, jefes, gerentes, fundador de la empresa y posibles sucesores de las empresas familiares del sector comercial de la provincia del Guayas, ya que la investigación es explicativa y estará sujeta a análisis de las causas principales del estudio y descriptivo porque verifica con detalle todo lo encontrado en la muestra, que es de 159 empresas familiares del sector comercial que han durado 25 años o más, siendo esta no probabilística y por conveniencia, acorde a la información que se descargó de la superintendencia de compañías.

Palabras claves: Gobierno corporativo, empresas familiares, sostenibilidad y profesionalización.

- **Abstract:**

Application of corporative governance and its impact on the sustainability of family businesses in the commercial sector in the province of Guayas, Ecuador at 2018

In the present investigation, it analyzes the situation and the reason why Ecuadorian family businesses in the commercial sector of the Guayas province do not last long in the businesses field after the first generation, which allow to know if they require the application of strategies for corporate governance that allow their durability in the market, if they last over time what is the strategy of these companies that manage to sustain themselves over time or if they maintain corporate governance that helps them to be stable.

That is why the following research work seek to determine the relationship of corporate governance with the sustainability of family businesses in the commercial sector of Guayas. In order to carry out the investigation, interviews and surveys of senior managers, bosses, managers, founder of the company and possible successor of family businesses in the commercial sector of the province of Guayas were used as instruments, since the research is explanatory and descriptive because it verifies in detail everything found in the sample which is 159 family businesses in the commercial sector that have lasted 25 years or more, being this non-probabilistic and for convenience to the review that remained in the superintendence of companies.

Key words: corporate governance, family businesses, sustainability and professionalization

1. Introducción

Las empresas familiares (EF) son la forma más predominante de organización empresarial en todo el mundo, y contribuyen ampliamente a la creación de riqueza mundial (IFERA, 2003). Las investigaciones sobre la EF son impulsadas por la creencia de que la participación familiar en las empresas influye significativamente en los procesos de organización y de política corporativa, lo que hace a las EF teóricamente distintas de sus contrapartes no familiares (Chrisman et al., 2005; Chua et al., 1999). Las EF en la mayoría de los países del mundo juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social (Shanker & Astrachan, 1996; Gersick et al., 1997; Astrachan & Shanker, 2003). A nivel mundial la EF representan el 91% y son las más longevas.

Tabla 1: Empresas Familiares y No Familiares por tamaño

TIPO DE EMPRESA POR SU TAMAÑO	EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR	TOTAL
GRANDE	1.200	2.620	3.820
MEDIANA	1.531	7.803	9.334
MICROEMPRESA	3.503	28.748	32.251
PEQUEÑA	3.402	19.729	23.131
Total, General	9.636	58.900	68.536
Total %	14,06%	85,94%	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

En el Ecuador la situación es muy similar, representando el 87% de empresas en el país, generando 51% del PIB y 1.6 millones de empleos, según información obtenida en la cámara de comercio de Guayaquil. (Mogro & Bermudez Barrezueta, 2018).

Las diferencias en los comportamientos estratégicos pueden causar diferentes resultados empresariales. Muchas veces los administradores de las empresas familiares quieren organizar la empresa, como si fuera una empresa NO familiar y es posible que esta sea la razón por la cual comienzan a fracasar las empresas familiares. El 70% de las EF no pasan a la segunda generación, y de las que sobreviven solo el 15% pasan a la tercera generación, (Corona, Manual de la Empresa Familiar, 2005, pág. 362), el 46% de las EF mueren cuando muere su fundador. En Ecuador, sucede algo muy similar, el 39% de empresas están en la segunda generación, el 11.5% en la tercera generación y tan solo el 1.6% llegaron a la cuarta generación; entre los factores, que se tiene identificado para que desaparezcan se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Factores que llevan a la quiebra o desaparición de las Empresas Familiares.

Factores que llevan a la quiebra o desaparición de la EF	%
Desacuerdos en la administración de la EF	60%
Falta de sucesor	15%
Condiciones adversas del mercado	15%
Otras razones	10%

(Portal Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020)

El factor administrativo, predomina acorde a la tabla 2, lo cual indicaría que los conceptos de Gobierno Corporativo para las empresas familiares, no se aplican o no se aplican correctamente y entre las razones de fondo que se han identificado tenemos:

- Falta de profesionalización e institucionalización.
- Falta de orden y disciplina (reglamentos, políticas y procedimientos).

- Ausencia de roles en los familiares (políticas de entrada y salida, perfil de cargo, plan de carrera, sistema de remuneración).
- Conflictos familiares (divorcios, infidelidades, falta de valores, rencor, orgullo).
- Conflictos familia y empresa sin resolver.
- Malas comunicaciones intrafamiliares.
- Falta de una dirección /planificación, provocando un estancamiento estratégico.
- Resistencia al cambio y liderazgo demasiado largo.
- Dificultad para atraer a gente talentosa.
- Ausencia de experiencia, habilidades directivas y destrezas gerenciales en los sucesores.

Es relevante investigar en la provincia del Guayas, si las empresas familiares que se han sostenido en el tiempo, es por la implementación del gobierno corporativo para empresas familiares y cómo influyen positivamente con la sostenibilidad a las empresas. En el marco teórico, se presenta el modelo básico de Gobierno Corporativo, para empresas familiares y como el protocolo familiar aporta a manejar la estructura de la familia empresaria, traza el rumbo en cuanto al conocimiento que deben tener los sucesores y/o administradores de la empresa y orienta la relación entre los diferentes interesados con normas y manejo de la propiedad; además revisamos una de las cuatro dimensiones que mide la sostenibilidad.

Una vez revisado el marco teórico, se presentan los objetivos a cubrir con la presente investigación:

Objetivo General:

Determinar la incidencia que tiene la implementación de GOBIERNO CORPORATIVO con la SOSTENIBILIDAD de las empresas familiares DEL SECTOR COMERCIAL de la provincia del Guayas.

Objetivo Específicos:

Determinar si influye la ESTRUCTURA FAMILIAR y la RELACION AFECTIVA entre los diferentes interesados, con la SOSTENIBILIDAD de la empresa familiar.

Determinarla la relación que existe entre la FORMACION ACADEMICA, el CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO y el MERCADO con la SOSTENIBILIDAD de la empresa familiar.

Determinar la relación que existe entre el PROTOCOLO FAMILIAR y la SOSTENIBILIDAD de la empresa familiar DEL SECTOR COMERCIAL.

1.1. Empresa Familiar

Algunos conceptos de la comunidad académica relacionan las empresas familiares con las pequeñas y medianas empresas, dejando fuera a grandes empresas familiares. Esto quizás llevado por la gran cantidad de emprendedores que tenemos en los actuales momentos, que realizan sus emprendimientos de negocios individuales o artesanales para cubrir las necesidades económicas de la familia, pero sin la visión de importantes desarrollos o la intención de continuar con otro miembro de la familia (Gutiérrez, 2002).

La mejor manera para entender la compleja relación entre los diferentes actores que intervienen en la administración de una empresa familiar y sus diferentes motivaciones, es entendiendo el modelo de los 3 círculos, familia, empresa (administración), propiedad (acciones). (Molina, Botero & Montoya, 2016), que se resume en la figura 1, explicando todas

las combinaciones que existen. Hay que notar que la propiedad tiene varios temas legales que se deben tomar en cuenta, como es el caso de los herederos o desvinculaciones de la familia por el divorcio.

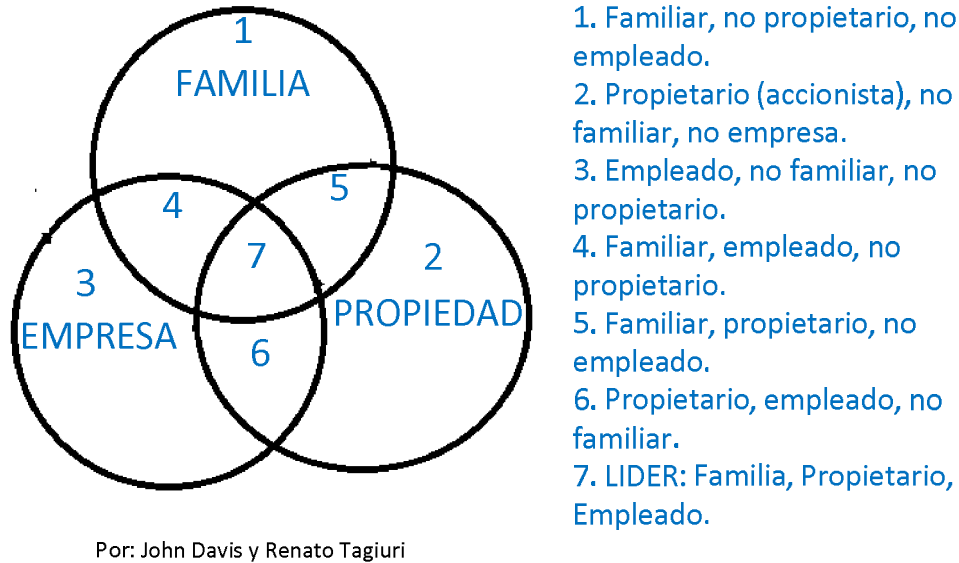
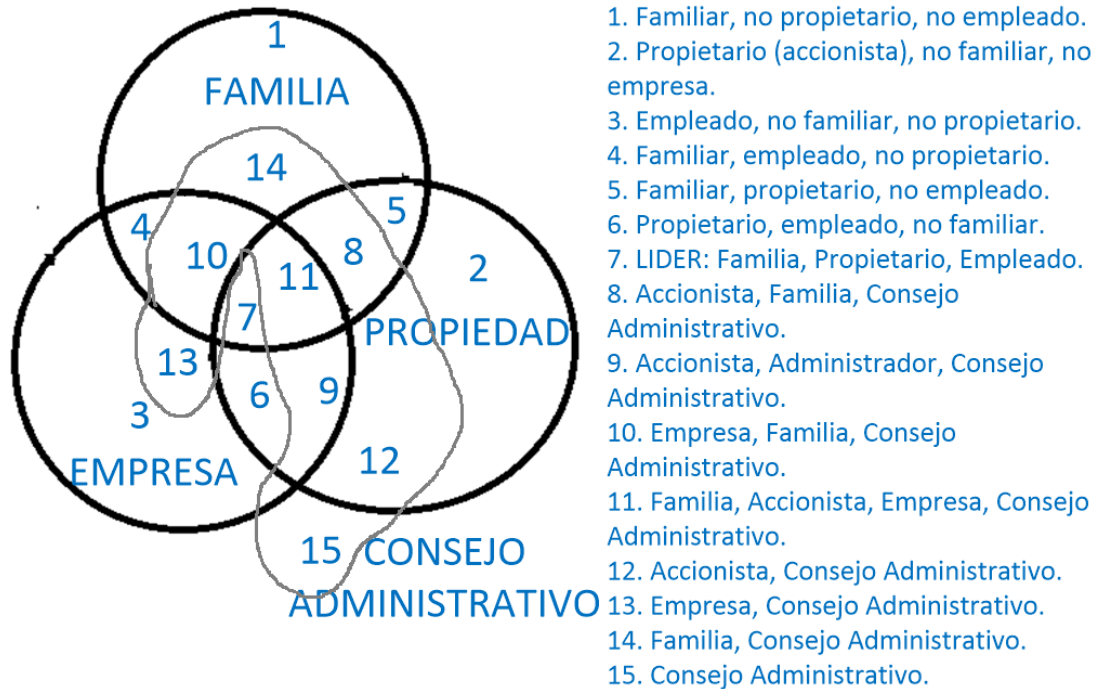


Figura 1 : Teoría de los tres círculos. Fuente (Casillas, Díaz, Rus, & Vásquez, 2014)

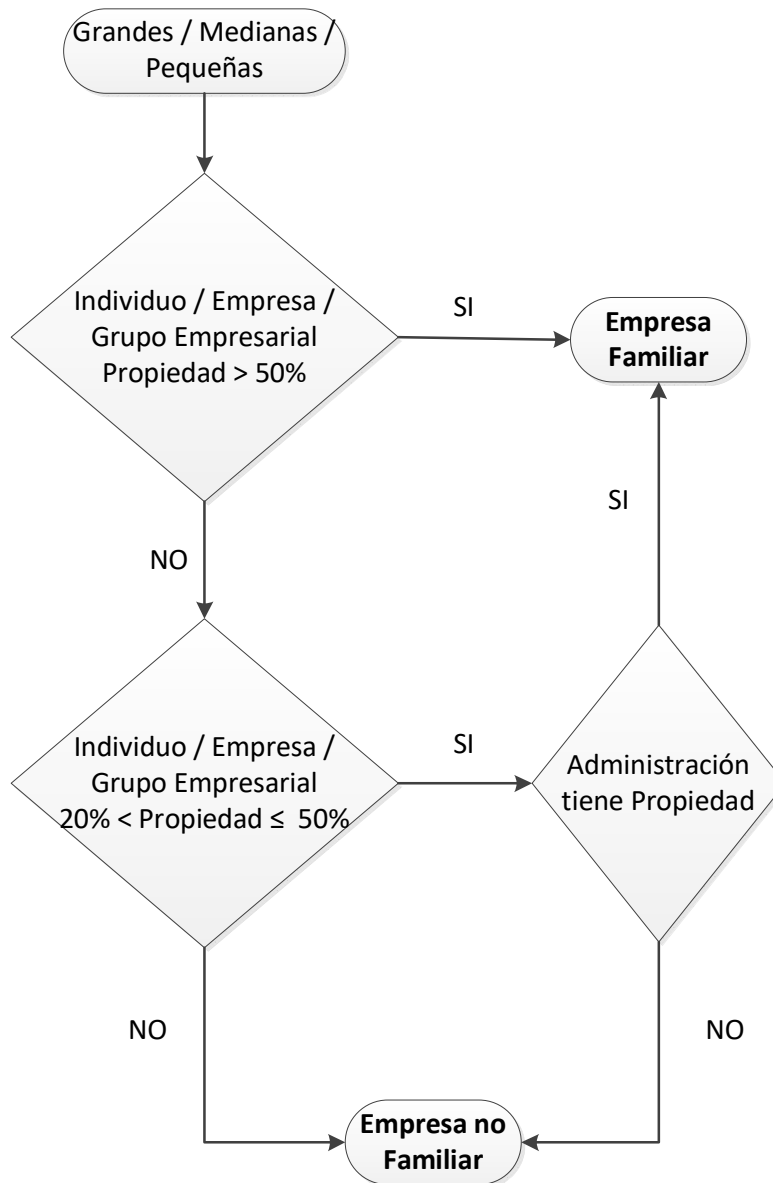
En la búsqueda de la profesionalización de la empresa, se ha empezado a adoptar un nuevo actor que colabora o ayuda a controlar los caminos que sigue la empresa y la familia, es un asesor externo de la empresa y la familia, el colabora en la implementación del gobierno corporativo y el consejo de familia. Para darle su espacio en la compleja relación de los diferentes representantes de la definición de la empresa familiar, se considera al consejo administrativo con un cuarto actor, al cual pertenecen, miembros de la familia, los accionistas, la empresa y los asesores externos. En la Figura 2 se muestra cómo se relaciona con los diferentes espacios de la empresa familiar.



1. Familiar, no propietario, no empleado.
2. Propietario (accionista), no familiar, no empresa.
3. Empleado, no familiar, no propietario.
4. Familiar, empleado, no propietario.
5. Familiar, propietario, no empleado.
6. Propietario, empleado, no familiar.
7. LIDER: Familia, Propietario, Empleado.
8. Accionista, Familia, Consejo Administrativo.
9. Accionista, Administrador, Consejo Administrativo.
10. Empresa, Familia, Consejo Administrativo.
11. Familia, Accionista, Empresa, Consejo Administrativo.
12. Accionista, Consejo Administrativo.
13. Empresa, Consejo Administrativo.
14. Familia, Consejo Administrativo.
15. Consejo Administrativo.

Figura 2: Teoría de los tres círculos incluyendo el consejo administrativo. Elaboración propia ó basado en (Pérez Rodríguez, y otros, 2013)

Para clasificar cuales son empresas familiares en la presente investigación, se tomó como guía el trabajo de (Camino Mogro & Bermudez Barrezueta, 2018), descartando las microempresas, que por su tamaño y corta duración en el tiempo no entrarían en este análisis. Luego se toma en cuenta el porcentaje de acciones y los representantes legales que forman parte de la empresa y se resume en la Figura 3, con un diagrama.



Administración: Se refiere a que un representante legal de la empresa (Gerente General, Presidente o algún miembro de la alta dirección, tiene participación accionaria superior al 20%.

Figura 3: Diagrama para clasificación para pequeñas, medianas y grandes empresas en empresas familiares y no familiares. Elaborador por autores, basado en (Camino Mogro & Bermudez Barrezueta, 2018)

1.2. Gobierno Corporativo

Se nombra Gobierno Corporativo, al conjunto de procedimientos, normas, principios, y estructura organizacional; que ayudan a regular la organización y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa y la relación entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas, la familia y el resto de partes interesadas que acuerdan las reglas para la toma de decisiones.

Gobernar una empresa familiar no solo consiste en conducir bien la compañía y los negocios, se debe también pensar en la familia y la propiedad, por eso se dice que manejar bien los negocios de la empresa es condición necesaria, pero no suficiente (Universidad de Los Andes, 2014)

Existen 3 órganos de gobierno en la empresa familiar; *la junta de accionistas* (empresa tipo sociedad anónima abierta o cerrada) o la reunión de socios (para empresas de responsabilidad limitada), *el consejo de familia* y *el directorio*. (Universidad de Los Andes, 2014)

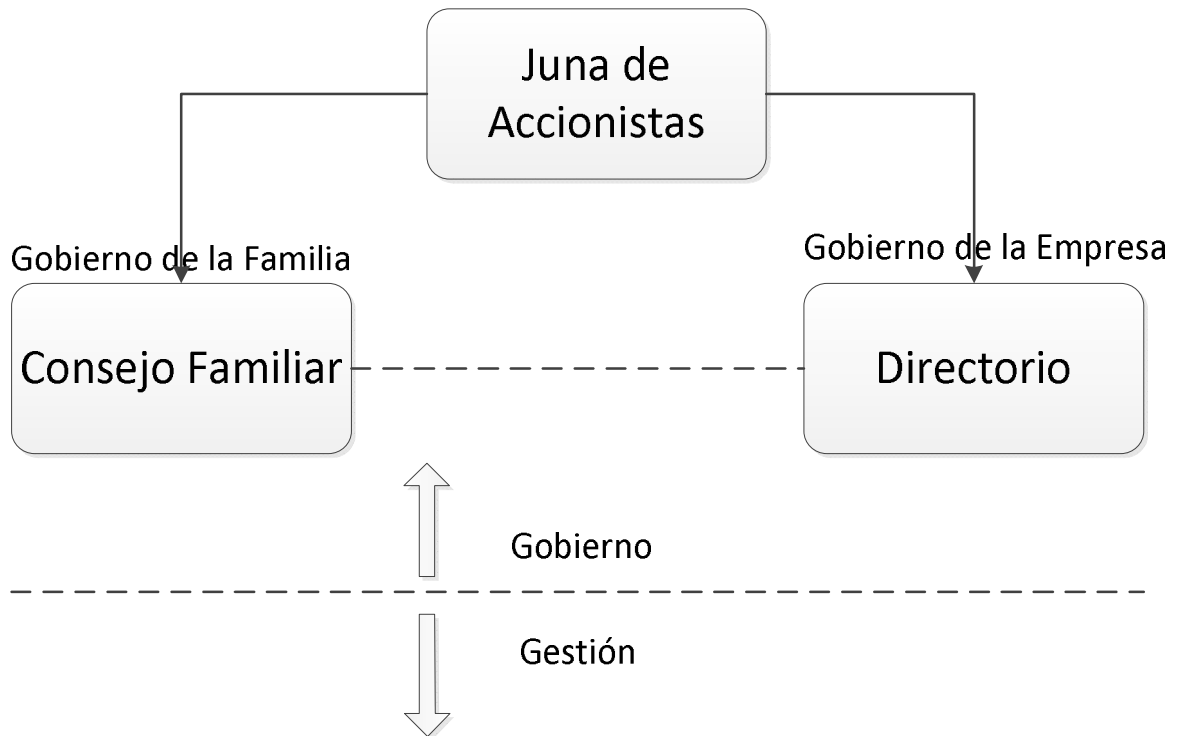


Figura 4: Órganos de gobierno (Universidad de Los Andes, 2014)

ORGANIGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

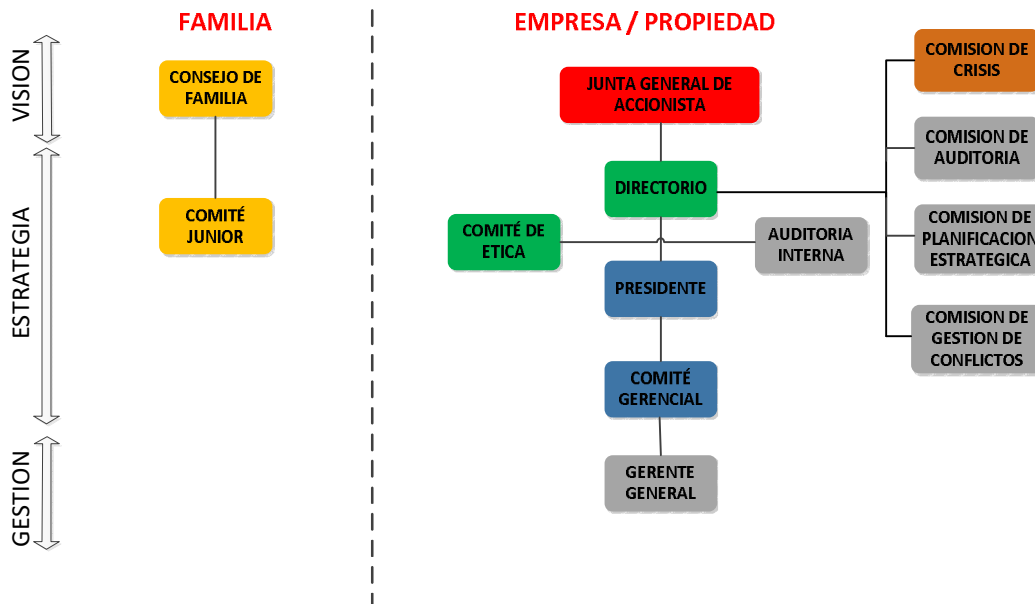


Figura 5: Organigrama de Gobierno Corporativo de empresas familiares. Fuente: Elaborado por Consultaría en Dirección de Empresas Familiares Fambusiness

1.2.1. La estructura familiar:

La primera agrupación social del ser humano se llama Familia; la cual tiene un núcleo, la pareja, que forma el vértice de la estructura organizacional, de la cual depende el crecimiento físico, material, espiritual, y la socialización con todas las partes de la unidad familiar, que primero es nuclear (papa, mama e hijos) y luego extensa (abuelos, tíos, cuñados y primos). (Casillas, Díaz, Rus, & Vásquez, 2014).

Una familia es una estructura que funciona a través de transacciones repetitivas, que definen pautas sobre de qué manera, cuándo y con quién relacionarse, y estas pautas apuntalan el sistema (Minuchin, 2004). Es un sistema emocional entre sus miembros por sus profundos lazos afectivos positivos o negativos; que en algunos casos está influenciada por el subconsciente, por la necesidad de dominio entre hermanos o de los padres. Suele ser un sistema familiar introvertido, que cultiva la educación, la protección y la lealtad; que promueve una estructura conservadora, minimizando los cambios, para lograr el equilibrio familiar. (Leach, 2016)

1.2.2. La formación académica del sucesor:

La familia empresaria, debe visionar, cuidar y prepararse; para que no se cumpla el refrán popular "Padre Fundador, Hijo Rico, Nieto Mendigo", para ello deben preparar a los sucesores ya sea para que administren la empresa o para que administren el patrimonio de la familia. Deben generar competitividad y desarrollar nuevos productos o empresas, para

crear un holding de empresas familiares, que permita generar los puestos de trabajo e ingresos suficientes, para sostener el crecimiento de la familia.

La profesionalización de la empresa requiere que exista una capacitación tanto del personal que trabaja en la administración de la empresa, como de sus directores actuales y futuro. Para ello tanto el directorio, como el consejo de familia definen estrategias de formación para cada una de las estructuras de gobiernos, la primera para la empresa y la segunda para la familia y propietarios. El consejo de familia define entre los miembros con mayor inclinación y apego a la empresa, un plan de capacitación para que en cada generación existan propietarios preparados profesionalmente ya sea para conducir las funciones de gobierno o para supervisar la dirección. Entre los propietarios debe surgir personas que emprendan y personas que mantengan viva la cultura de la empresa y manejen el cambio que se necesita para competir en el mercado (Gallo Miguel Angel, 2015). El comité junior, fomenta la innovación de sus miembros, creando pequeños fondos para impulsar nuevas ideas de negocio, entre los miembros y supervisa que las inversiones realizadas, tanto a nivel académico, como en los nuevos negocios.

1.2.3. Protocolo familiar:

Es un documento elaborado, por el consejo de familia, pero no tiene valor jurídico, que debe ser concienciado y firmado por todos los miembros de la familia nuclear. Es una herramienta que permite regular las relaciones entre la familia y la empresa, es como un marco de referencia que pueden utilizar sus firmantes para evitar y solucionar potenciales

problemas, además es una guía para el proceso de sucesión. (Pérez Rodríguez, y otros, 2013)

Corono (2005) lo define como un conjunto de decisiones que los firmantes (familiares directos o indirectos) se comprometen a cumplir, sobre la manera de comportarse como gestores y potenciales sucesores, definiendo los principios, compromisos, derechos y deberes. Es un documento que se apuntala en la planificación estratégica generando el pensamiento y la acción familiar; pone las reglas del juego para administrar de manera eficiente el negocio, separando a los ejecutivos que trabajan en la empresa de los dueños, sean miembros o no de la familia. Este documento tiene el objetivo de maximizar el valor de la empresa en el tiempo, enfoca el proceso de sucesión y la estructura de gobierno (Consejo de Administración Familiar) que defina las políticas y estrategias a mediano y largo plazo. Por último y lo más importante para una familia, el protocolo familiar busca concientizar la comunicación entre todos sus miembros y como hacer un frente común por la unidad, armonía y el afecto en todo momento (Grabinsky, 2002).

El protocolo o constitución familiar, define las normas, políticas y procesos de la empresa familiar y la familia, está sujeto a cambios con la aprobación del directorio, entre las principales definiciones están:

- Definición de familia.
- Código de ética empresarial y código de honor de la familia.
- Políticas de incentivos, beneficios, bonos y subsidios.

- Políticas de entrada y salida de familiares.
- Políticas a familiares políticos e infidelidades al matrimonio.
- Capitulaciones matrimoniales, testamento, donación, estatutos sociales y acuerdos extraestatutarios.

1.2.4. La relación afectiva que se construye entre el fundador y el o los sucesores:

La familia se basa en el amor y el compartir (convivir), los hijos son producto del amor, el cual se fortalece a lo largo de los años, por compartir tiempo, experiencia buenas y malas y es en ambas direcciones. La calidad de las buenas relaciones del sucesor con el resto de los miembros de la familia parece ser la clave para un proceso sucesorio exitoso. (Barberito, Guillén , & Martínez, 2015)

La cultura de una familia empresaria, promueve la unidad familiar, la participación de los miembros de la familia y la vigencia de valores compartidos hacia la empresa y sus productos, generando el orgullo de pertenencia. Luego esta cultura se la comparte hacia el resto de trabajadores de la empresa, fomentando la cultura empresarial.

El fundador (a), tiene una carga grande de trabajo a lo largo de toda la vida de la empresa, en principio por el emprendimiento realizado para dar una seguridad económica a la familia y luego para ir profesionalizando la empresa; lo que demanda un sacrificio enorme en tiempo y energía, lo que muchas veces repercute al tiempo y la calidad de

relación con la familia. De la calidad relación de padre ó hijo(a), dependerá la relación en la empresa. Si las diferencias son muchas y no se las resuelve a tiempo es probable que se vuelva un calvario el trabajo y no se consiga acuerdos oportunos y satisfactorios para todos los interesados. Otros factores claves, para armonizar la relación del fundador con el sucesor es la diferencia de edad, temperamento, motivación, los cuales pueden acentuar más las diferencias que puede convertirse en un problema serio para la sucesión, por tal razón muchos fundadores buscan orientación para manejar la relación y el traspaso generacional de poder y propiedad.

1.2.5. El conocimiento que el sucesor tiene de la empresa, el negocio y el sector:

La profesionalización de la empresa conlleva a que tanto el personal que trabajaba directamente en la empresa, como los accionistas y miembros de la familia estén mejor preparados para enfrentar los retos cambiantes del mercado y principalmente del sector del negocio.

En el protocolo familiar algunas veces se define el nivel de formación que debe tener los miembros de la familia propietaria e inclusive en que universidades puede asistir o cursos deben tomar, para que las siguientes generaciones estén preparadas para asumir las responsabilidades que implica ser propietario de una empresa. Pero tener formación académica, no es suficiente, si no se cuenta con experiencia, para ello los sucesores deben conocer el funcionamiento de la empresa, el negocio y sector en que opera la empresa; para poder luego dirigir. Por esta razón algunos empresarios, hacen participar a los sucesores en la misma, desde temprana edad y en el protocolo familiar donde se define las directrices

para la experiencia que debe tener el sucesor, se suele poner que el sucesor debe tener una experiencia en puesto similar de 5 o hasta 10 años en otras empresas o incluso haber trabajado en empresas de la competencia o relacionada con el negocio.

1.3. Sostenibilidad

Se define como sostenibilidad al desarrollo que satisface las necesidades presentes sin complicar el volumen de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades (Amate y Guarnido, 2011, pp. 39-40). Se comenzó a acuñar esta palabra en documentos públicos a partir 1980 en la Estrategia Mundial de Conservación y se deriva del término desarrollo sostenible. Al principio el término hacía referencia únicamente a información medioambiental, pero actualmente abarca un ámbito ambiental, social en los negocios y su interacción con las partes interesadas. (Soler, 2017). Las investigaciones actuales sobre sostenibilidad relacionadas con empresas abordan las dimensiones: Económicas, sociales, ambientales y empresariales. Para fines de esta investigación solo vamos a enfocarnos en la dimensión social.

1.3.1. Sostenibilidad Social:

El Consejo Internacional de Iniciativas Ambientales Locales ó ICLEI (2000) plantea que el desarrollo sostenible es aquel que ofrece no solo servicios ambientales y económicos, sino también sociales, a todos los miembros de una comunidad, incluyendo a los interesados de la empresa y la familia, sin poner en peligro la

viabilidad de los entornos naturales y sociales construidos, de los que depende el ofrecimiento de estos servicios.

2. Materiales y Métodos

La población de estudio fueron las empresas registradas en la superintendencia de compañías del Ecuador (Portal Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020). La data extraída del portal corresponde a las empresas de la provincia del GUAYAS, que se encuentran en estado legal ACTIVAS, y se descargó las empresas inscritas como sociedad anónima y compañía limitada, para ello se seleccionó en tipos de compañías ANONIMA (Sociedad Anónima) y LIMITADA (Sociedad Limitada); adicional se seleccionó para la descarga la actividad económica CIU G (Comercio), que corresponde a las compañías con actividad comercial de interés de la investigación.

Los datos se bajaron a una tabla en Excel, y en la misma se insertó una columna para calcular el número de años que está operando la empresa en el mercado y se filtró solo las que tengan más de 25 años. De este primer análisis tenemos que existen 607 empresas constituidas como sociedad anónima y 217 como sociedad limitada, haciendo un total de 824 empresas que tienen 25 años o más en el mercado ecuatoriano en la provincia del Guayas, con actividad económica comercial.

2.1. Instrumento de recolección

El instrumento o técnica de recolección de datos que se utilizó es un cuestionario formado por 77 preguntas, las que fueron validadas por la opinión de tres profesionales-expertos. Dichas preguntas fueron realizadas por medio de encuestas telefónicas y recolección de datos en formulario web, a los diferentes contactos que conseguimos descargando la información de la página de la súper de compañías.

2.2. Muestra

El tamaño de la muestra fue de 159 usuarios, dato obtenido considerando que la población es de 824 empresas activas que tienen más de 25 años en el mercado; al momento de la descarga en enero de 2020. Además, se utilizó un nivel de confianza del 95%, y un margen de error +/- 7%, así como el valor de P y Q de 0.5, para los valores de la probabilidad de éxito y fracaso. (Martínez C. , 2012).

La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra infinita fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 - 1 + \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{N}}$$

El valor de la población N es 824, sin considerar que se fue descartando 15 empresas que aparentemente no cumplían con la definición de empresa familiar; por lo cual se utilizó la fórmula para población finita.

La muestra se expresa como **n**, específicamente esta es la cantidad de personas que se encuestaron. La probabilidad de éxito o proporción esperada está representada por la **P**. El nivel de confianza está simbolizado por **Z**², la **Q** es la probabilidad de fracaso y el margen de error que se está dispuesto aceptar, se muestra con la letra **e**.

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.07)^2 - 1 + \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{824}} \cong 159$$

Las 159 encuestas, fueron realizadas dentro de la provincia del Guayas.

2.3. Escala de medición

Para obtener la información que permita analizar el objetivo de la investigación y mostrar la situación por la que están pasando las empresas familiares y si cuentan o cumplen los objetivos de un gobierno corporativo, se utilizó un formulario con escala de Likert, pero también se incluyó preguntas dicotómicas.

La escala dicotómica, nos permite precisar una cualidad o confirmar el conocimiento de un punto a investigar, para luego profundizar la búsqueda de información. La escala no comparativa, multi nivel de Likert, utilizada para investigar los niveles de aplicación de los objetivos de gobierno corporativo, nos permite conocer si esto ha ayudado a mantener la empresa en el tiempo, relacionándolo con la sostenibilidad.

2.4. Coeficiente de Correlación

Para medir la relación entre las dos variables "Aplicación de Gobierno Corporativo" y "Sostenibilidad de Empresas Familiares", Se utilizó como prueba de fiabilidad el coeficiente de Alfa de Cronbach, esta prueba nos sirvió para verificar que se encuentre correctamente elaborados a las preguntas de las encuestas, se aplicó y calculó el Coeficiente de Correlación Spearman, el cual se centra en distribución anormal. Es una medida de agrupación lineal que utiliza los rangos lo que permite comparar el número de orden de cada grupo de los sujetos. (Hernández 2018)

2.5. Tipo y diseño de investigación

La investigación en este artículo es cuantitativa, no experimental, transversal de nivel Explicativo ó Descriptivo.

2.6. Procesamiento de los datos

Las técnicas para el procesamiento de la información (Tabulación e interpretación) fueron las siguientes:

Excel: Para la selección de las empresas, el manejo de la data y base de datos que se utilizaran en el SPSS.

SPSS: Después de la recopilación de datos, la implementación del modelo y la hipótesis, se utilizó la herramienta estadística SPSS, el que ha sido acreditado por muchos investigadores y utilizados en diversas áreas de investigación (Rind, Shaikh, Kumar, Solangi, & Chhajro, 2018).

2.7. Obtención de datos

Las encuestas se llevaron a cabo entre el mes de mayo a octubre de 2020 y se aplicaron de manera directa a los contactos que se obtuvieron de los datos descargados de la súper de compañías. En primera instancia se pensó visitar las empresas para obtener los datos directamente de los Gerentes o de los fundadores de las empresas; como no se pudo realizar las visitas debido a los problemas sanitarios que pasaba el país, se elaboró un formulario en Google form y se envió un link web, donde constaba el formulario que los llevaba directamente a la encuesta a llenar, se puso como no indispensable ingresar la cuenta de Google del encuestado. Como aun estábamos en periodo de pandemia y la mayoría de las empresas no estaban laborando en las mismas, se optó por realizar llamadas telefónicas a los Gerentes y/o fundadores de las empresas familiares, la tarea fue complicada, dado que los datos de contactos de las empresas no siempre son de los gerentes.

Una vez finalizada la recolección de las encuestas, se verificó el registro completo de la información, la cantidad de encuestas y se procedió a ingresar los datos al software de análisis SPSS.

2.8. Matriz de Operacionalización de las Variables

Tabla 3: Variable Independiente: Gobierno Corporativo

VARIABLES	DIMENSIONES O INDICADORES	ÍNDICES
X: Gobierno Corporativo	X1: La estructura familiar	X 1.1 # Matrimonios del fundador y sucesor
		X 1.2 # Hijos del fundador
		X 1.3 # Nietos del fundador
	X2: La formación académica del sucesor	X 2.1 Nivel académico
	X3: El conocimiento que el sucesor tiene de la empresa, el negocio y el sector.	X 3.1 Puestos o cargos que ha desempeñado.
		X 3.2 Conocimiento del negocio.
	X4: La relación afectiva que se construye entre el fundador y el sucesor.	X 4.1 Comunicación

Tabla 4: Variable dependiente: Sostenibilidad.

Y: Sostenibilidad	Y1: Social	Y1.1 Grado de satisfacción de los empleados.
		Y 1.2 Identificación de los grupos de interés.
		Y 1.3 Puntualidad de las reuniones de los directivos
		Y 1.4 Capacitación

3. Resultados

3.1. Análisis estadístico descriptivo.

Las encuestas que se realizaron en el 68% de los casos se encuestaron al fundador de la empresa, mientras que en el 32% fue al gerente general. Con los datos obtenidos, presentamos el siguiente análisis:

Tabla 5: Resumen de datos estadísticos

El mercado al que sirve:	35% mercado local
	54.7% mercado regional
	10% mercado nacional
Sexo del fundador:	86% son hombres
	14% son mujeres
Porcentaje de propiedad está en manos de:	51.3% pertenece a los hijos
	24% al fundador y sus hijos
	16.7% sobre el fundador
	el resto de casos la propiedad recae en otras personas.
Generación trabajando en la empresa:	95.3% a la primera generación
	el resto está distribuido entre la segunda y tercera generación.
Porcentaje de participación accionaria:	70.7% tienen el 100% de la participación accionaria
	17.3% tienen entre el 51% y el 99%
	12% tienen entre el 50% o menos.

Gerente General de la empresa es:	un familiar no accionista, con 82%
	el máximo accionista de la empresa, con 13.3%
Cuenta con un comité o junta directiva:	16.7% si tiene formalizada
	83.3% de las empresas NO cuenta de manera formal
Número de matrimonios del fundador:	97.3% tuvieron uno.
Número de hijos del fundador	63.4% de los fundadores tiene dos hijos
Número de nietos del fundador	76% de los fundadores tienen un máximo de 1 nieto
Cumplimiento de presupuesto anual:	100% de las empresas indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación del cumplimiento del presupuesto anual
Número de miembros del comité de dirección:	50% de los casos tenía menos de 6 miembros
Cuentan con planes a corto plazo.	87.3% de las empresas indicó no contar
	12.7% contestó afirmativamente la pregunta
Cumplimiento de los planes a corto plazo	11.4% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo
	1.3% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Cuentan con planes a largo plazo	100% indicaron que los tienen y que los cumplen totalmente o parcialmente.

Aplican análisis contable por producto o servicio de forma frecuente.	100% de las empresas indicó estar totalmente de acuerdo.
Conoce los conceptos de Gobierno Corporativo.	66% se mostró totalmente de acuerdo y un
	33.3% indicó estar de acuerdo
	0.7% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo
Aplica los conceptos de Gobierno Corporativo.	94% se mostró totalmente de acuerdo
	5.3% indicó estar de acuerdo
	0.7% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo
Conoce los conceptos de protocolo familiar.	96% se mostró totalmente de acuerdo.
	4% indicó estar de acuerdo
Aplica los conceptos de protocolo familiar.	94% se mostró totalmente de acuerdo
	4% indicó estar de acuerdo.
	2% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Aplican normas o procedimientos bien definidos.	68.7% manifestó estar totalmente de acuerdo
	19.3% de acuerdo
	12% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo

Respetan los niveles jerárquicos.	84% indicó estar totalmente de acuerdo
	8% estuvo de acuerdo
	6.7% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo
	1.3% indicó estar en desacuerdo.
Solo cuenta la opinión del dueño o fundador:	2,7% se mostró de acuerdo total o parcialmente
	8% no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo.
	22.7 indicó estar en desacuerdo
	66.7% se manifestó en desacuerdo.
Puntualidad en la hora de inicio y fin de las sesiones de directorio:	100% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo.
El directorio tiene claro los temas que son prioridades:	100% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo.
El sucesor conoce el giro del negocio.	72.7% estuvo totalmente de acuerdo
	26% indicó estar de acuerdo
	1.3% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo
	98.7% estuvo totalmente de acuerdo

El directorio recibe el informe debida anticipación.	1.3% indicó estar de acuerdo
Los directores llegan a las sesiones con los materiales preparados.	67.3% se mostró totalmente de acuerdo
	32.7% indicó estar de acuerdo
Cuenta el directorio con indicadores para hacer seguimiento.	67.3% manifestó estar totalmente de acuerdo
	32.7% indicó estar de acuerdo
Se evalúan con posterioridad tanto los éxitos como los fracasos:	100% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo.
Buen clima laboral en la empresa y al interior del directorio.	100% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo.
Existe confianza en el directorio para disentir.	100% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo
Comunicación fluida entre el fundador y el sucesor.	85.3% se manifestó totalmente de acuerdo.
	14% indicó estar de acuerdo
	0.7% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Comunicación fluida entre el fundador y los trabajadores:	86% se manifestó totalmente de acuerdo.
	12.7% indicó estar de acuerdo

	1.3% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo
Comunicación fluida entre el sucesor y los trabajadores:	85.3% se manifestó totalmente de acuerdo.
	12.7% indicó estar de acuerdo
	2% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Comunicación fluida entre el gerente general y el sucesor:	96.7% se manifestó totalmente de acuerdo.
	2% indicó estar de acuerdo.
	1.3% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Existe una relación cercana entre el gerente general y los principales ejecutivos.	69.3% se manifestó totalmente de acuerdo.
	29.3% indicó estar de acuerdo.
	1.3% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
Existen procesos formales para la sucesión de cargos claves.	64% se manifestó totalmente de acuerdo.
	26.7% indicó estar de acuerdo.
	9.3% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con respecto al número de matrimonios, hijos y nietos, tuvimos cierto rechazo a la pregunta del matrimonio, por lo que pudiera existir omisión de información y los resultados se resumen en la tabla 6.

Pregunta	# Matrimonios / Hijos / Nietos								Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	
Encuestado									
Sobre matrimonio	1	155	3						159
Sobre hijos	1	15	79	37	16	0	0	2	159
Sobre nietos	46	68	29	6	1				159

Tabla 6: Número de matrimonios, hijos y nietos

Descripción	Promedio	Dif Max y Mín
Número de matrimonios del fundador	1.01	3
Número de hijos del fundador	2.41	7
Número de nietos del fundador	0.99	4
Número de miembros del comité de dirección	7.12	8
Número de miembros de la familia que forman parte del comité de dirección.	4.24	6

Tabla 7: Resumen de datos estadísticos con promedio y diferencia entre máximo y mínimo.

- La edad promedio del fundador es de 64.398 años y la diferencia entre el mayor y el menor es de 63 años, dado que la mínima es 33 y la máxima es 96.

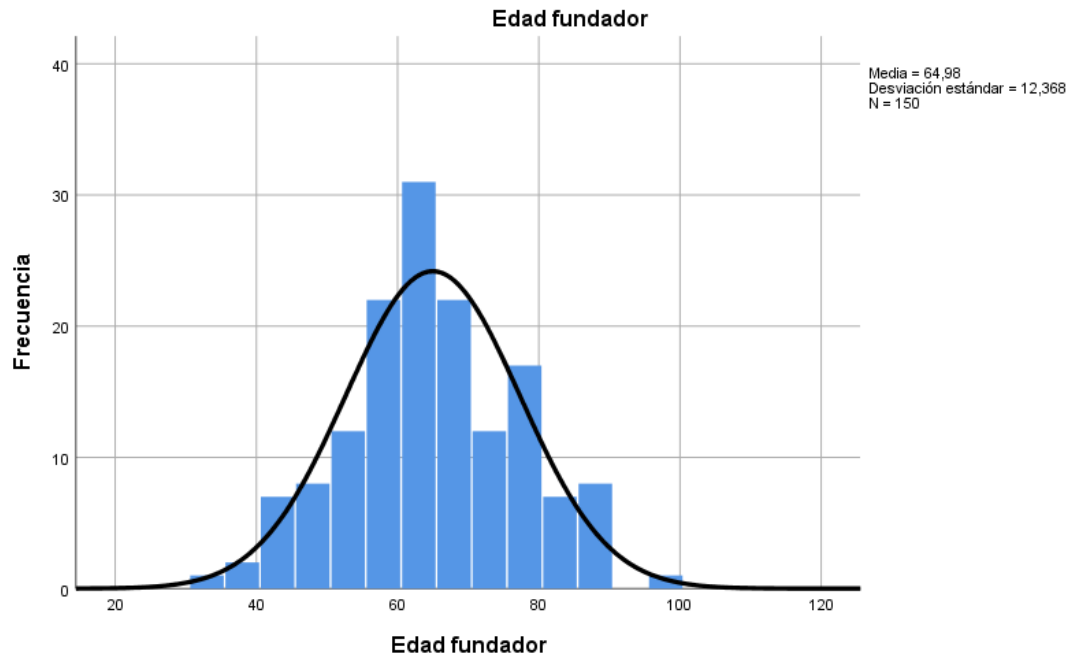


Figura 6: Curva normal con el análisis de frecuencia de las edades de los fundadores.

3.2. Análisis de datos con la herramienta SPSS

Con el software estadístico informático se realizó algunas validaciones que nos asistió a nuestra investigación, lo primero que llegamos a validar fueron las preguntas de nuestra encuesta, para verificar si estaban correctamente elaboradas, lo llegamos a corroborar mediante el análisis de fiabilidad de 77 preguntas en donde obtuvimos Alfa de Cronbach de 0.856 que está dentro de los valores en los cuales se considera que el cuestionario en su parte escalar tiene una fiabilidad bueno según figura 2 (George & Marely 1995) de acuerdo con tabla de interpretación de coeficientes de Alfa de Cronbach.

Coefficiente	Interpretación
Debajo de 0.5	No aceptable
Entre 0.5 y 0.6	Podría considerar como un nivel pobre
Entre 0.6 y 0.7	Estaría ante un nivel débil
Entre 0.7 y 0.8	Referencia a un nivel aceptable
Entre 0.8 y 0.9	Nivel bueno
Superior a 0.9	Sería excelente

Fuente: (George & Mallery, 1995).

Figura 7: Interpretación de coeficientes de Alfa de Cronbach

Teniendo ya las 159 encuestas realizadas a los gerentes y/o dueños de las empresas familiares se volvió a realizar el análisis de fiabilidad por cada variable, en la variable Gobierno Corporativo, arrojo un coeficiente de 0.816 con los primeros 35 ítems, este resultado es considerado nivel bueno.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N de elementos
,816	,818	35

Figura 8: Alfa de Cronbach, fiabilidad con las 159 encuestas

La variable Sostenibilidad arrojo como resultado nivel bueno en los 42 ítems restantes.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N de elementos
,816	,817	42

Figura 9: Alfa de Cronbach, fiabilidad de la encuesta

Se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0.816 que está dentro de los valores en los cuales se considera que el cuestionario en su parte escalar tiene una fiabilidad aceptable

Para corroborar las seis hipótesis de la presente investigación fue necesario manejar el coeficiente de correlación, en la cual se debe seleccionar la prueba de normalidad de la población.

Hipótesis General (H₀): La aplicación de gobierno corporativo se relaciona significativamente con la sostenibilidad de las empresas familiares del sector comercial de la provincia del Guayas.

Hipótesis Específico (H1): La estructura familiar se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas.

Hipótesis Específico (H2): La formación académica se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas.

Hipótesis Específico (H3): El conocimiento del negocio y mercado se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas.

Hipótesis Específico (H4): La relación afectiva se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas.

Hipótesis Específico (H5): El protocolo familiar se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas.

Los resultados obtenidos muestran un comportamiento de una distribución anormal de todas las variables y dimensiones estudiadas por lo que se opta utilizar la correlación del coeficiente de Spearman para poder aprobar las 5 hipótesis.

Como consecuencia del Rho de Spearman, corresponde a las variables Gobierno

Corporativo comparada con la variable de Sostenibilidad fue de 0,755 por lo que indica que luego de analizar la población por el software SPSS, se determina que si hay una relación entre estas dos variables siendo una correlación positiva considerable según tabla de interpretación de coeficientes de correlación. (Hernández Sampieri s.f.)

Coeficiente	Evaluación
-1.00	Correlación negativa perfecta. ("A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor X, mayor Y"
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y", de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente. Datos tomados de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Figura 10: Interpretación coeficiente Rho de Spearman

La variable Gobierno Corporativo es sujeta a una prueba de correlación cada una de las dimensiones de la variable, contra Sostenibilidad, obteniendo los siguientes resultados de correlación:

Tabla 8: Resultado de correlación Rho de Spearman comparando Gobierno Corporativo con las dimensiones de Sostenibilidad.

Dimensiones de Gobierno Corporativo se correlaciona con la sostenibilidad.	Rho de Spearman
Estructura familiar	0.766
Formación académica	0.685
Conocimiento del negocio y el mercado	0.698
Relación afectiva	0.798
Protocolo familiar	0.698

Hipótesis 1: La estructura familiar

Con respecto a si la estructura familiar se relaciona significativamente con la sostenibilidad de las empresas familiares del sector comercial de la provincia del Guayas, se debe de contrastar la H1 con la hipótesis H0 ¿La Estructura familiar se relaciona con la sostenibilidad de la empresa familiar?

Se comprueba la relación dada entre La estructura familiar con la sostenibilidad. Expresado a manera de $p \neq 0$, obteniendo:

H0: $p = 0$

H1: $p \neq 0$

Entonces comprobamos también gráficamente mediante el SPSS con todos los datos obtenidos generándonos la siguiente figura anexa:

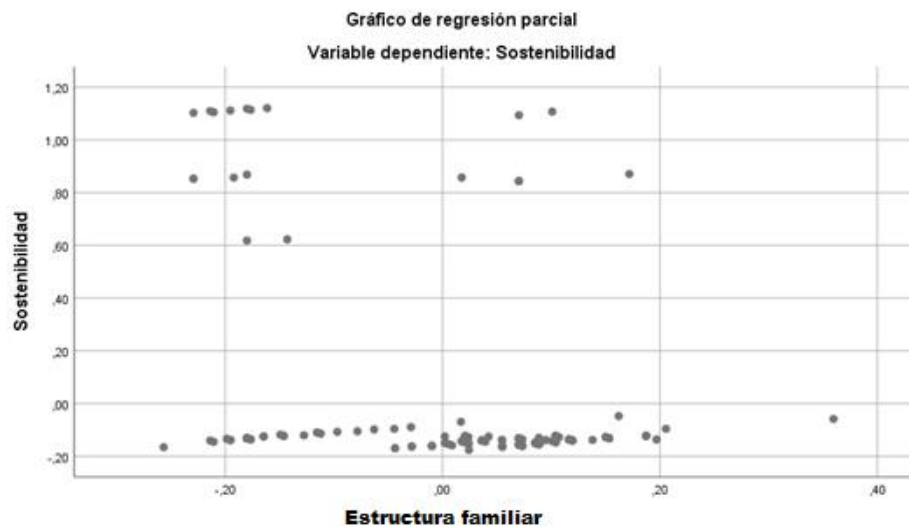


Figura 11: Gráfico de regresión entre sostenibilidad y la estructura familiar.

Cabe decir que se consiente la hipótesis de esta investigación al vincularse la Estructura Familiar con la sostenibilidad; también se realiza la correlación de Spearman donde nos arroja un factor del 0,766 que da como resultado una correlación positiva media.

Hipótesis 2: La formación académica.

En relación con el objetivo específico 2 y su hipótesis H2 La Formación académica se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas, se debe de contrastar la H2 con la hipótesis H0 ¿La Formación académica se relaciona con la sostenibilidad de la empresa familiar?

Se comprueba la relación dada entre La Formación académica con la sostenibilidad. Expresado a manera de $p \neq 0$, obteniendo:

H0: $p = 0$

H2: $p \neq 0$

Entonces comprobamos también gráficamente mediante el SPSS con todos los datos obtenidos generándonos la siguiente figura anexa:

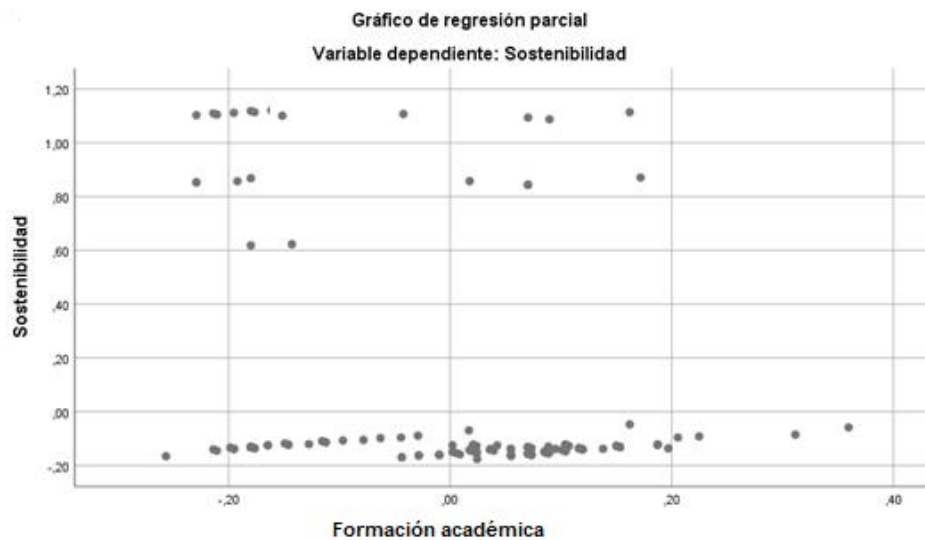


Figura 12: Gráfico de regresión parcial entre sostenibilidad y la formación académica.

Cabe decir que se consiente la hipótesis de esta investigación, al vincularse la formación académica con la sostenibilidad; también se realiza la correlación de Spearman donde nos arroja un factor del 0.685, que da como resultado una correlación positiva media.

Hipótesis 3: El conocimiento del negocio y mercado

En relación con la hipótesis H3, esta se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas. Se contrasta la H3 con la hipótesis H0 ¿El conocimiento del negocio y mercado se relaciona con la sostenibilidad de la empresa familiar?

Se comprueba la relación dada entre El conocimiento del negocio y mercado con la sostenibilidad. Expresado a manera de $p \neq 0$, obteniendo:

H0: $p = 0$

H3: $p \neq 0$

Entonces comprobamos también gráficamente mediante el SPSS con todos los datos obtenidos generándonos la siguiente figura anexa:

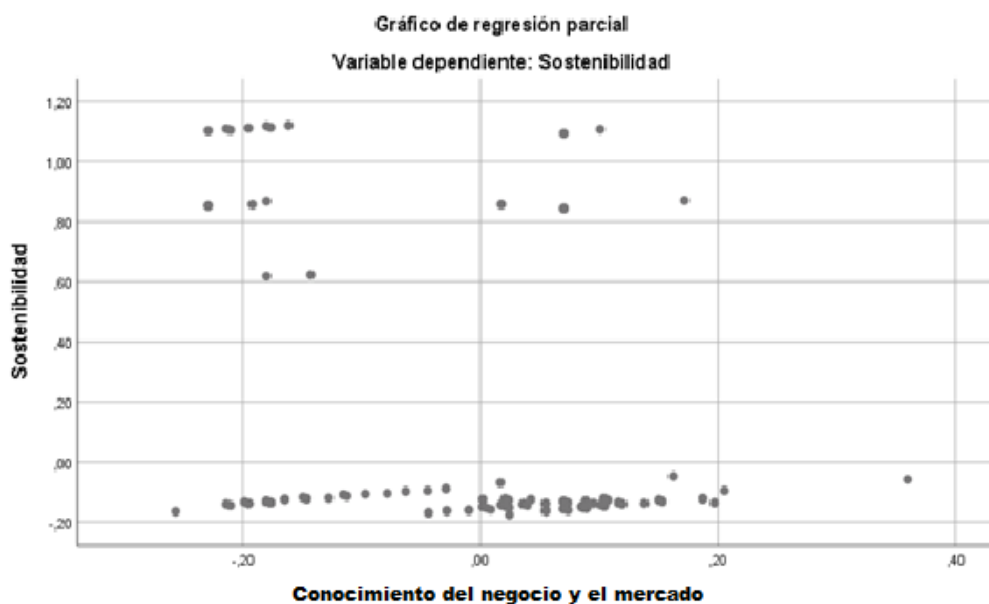


Figura 13: Gráfico de regresión parcial entre sostenibilidad y el conocimiento del negocio y el mercado.

Cabe decir que se consiente la hipótesis de esta investigación al vincularse el conocimiento del negocio y el mercado, con la sostenibilidad; también se realiza la correlación de Spearman donde nos arroja un factor del 0.698, que da como resultado una correlación positiva media.

Hipótesis 4: La relación afectiva

En relación con el objetivo específico 4 (H4). La relación afectiva se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas, se debe de contrastar la H4 con la hipótesis H0 ¿La relación afectiva se relaciona con la sostenibilidad de la empresa familiar?

Se comprueba la relación dada entre la relación afectiva con la sostenibilidad. Expresado a manera de $p \neq 0$, obteniendo:

H0: $p = 0$

H4: $p \neq 0$

Entonces comprobamos también gráficamente mediante el SPSS con todos los datos obtenidos generándonos la siguiente figura anexa:

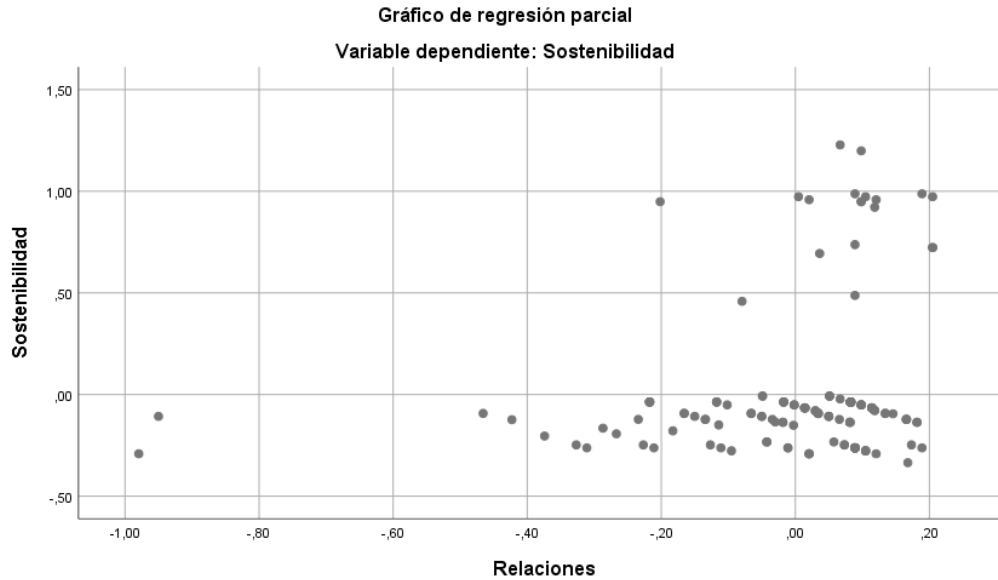


Figura 14: Grafico de regresión parcial entre sostenibilidad y la relación afectiva entre fundador y sucesor

Cabe decir que se consiente la hipótesis de esta investigación al vincularse la relación afectiva entre fundador y el sucesor con la sostenibilidad; también se realiza la correlación de Spearman donde nos arroja un factor del 0.798, que da como resultado una correlación positiva media.

Hipótesis 5: El protocolo familiar

En relación con el objetivo específico 5 y su hipótesis H5 El protocolo familiar se relaciona significativamente con la sostenibilidad de la empresa familiar del sector comercial de la provincia del Guayas, se debe de contrastar la H5 con la hipótesis H0 ¿El protocolo familiar se relaciona con la sostenibilidad de la empresa familiar?

Se comprueba la relación dada entre El protocolo familiar con la sostenibilidad. Expresado a manera de $p \neq 0$, obteniendo:

H0: $p = 0$

H5: $p \neq 0$

Entonces comprobamos también gráficamente mediante el SPSS con todos los datos obtenidos generándonos la siguiente figura anexa:

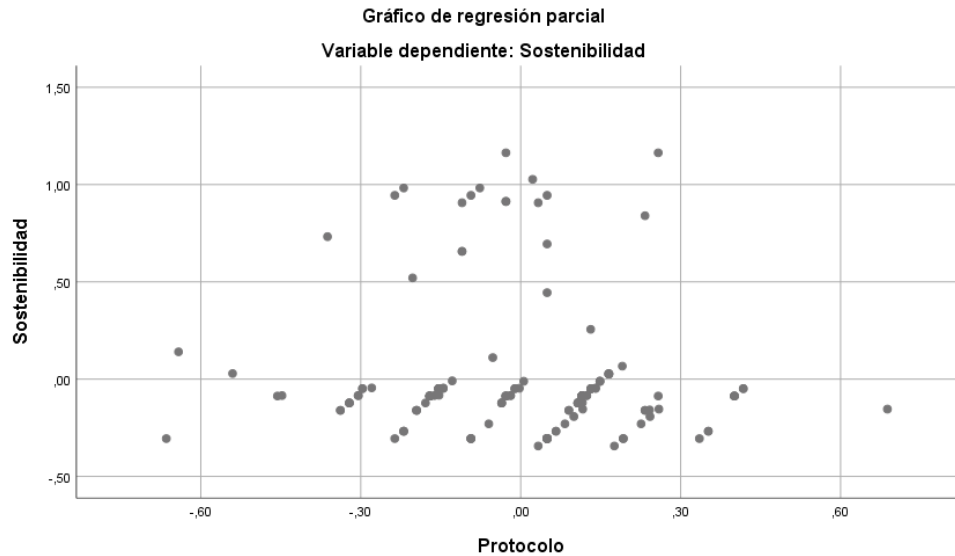


Figura 15: Grafico de regresión parcial entre sostenibilidad y protocolo familiar.

Cabe decir que se consiente la hipótesis de esta investigación al vincularse el Estructura Familiar con la sostenibilidad; también se realiza la correlación de Spearman donde nos arroja un factor del 0.698, que da como resultado una correlación positiva media.

4. Conclusiones y discusión

La presente investigación, arroja las siguientes conclusiones, basadas en los resultados obtenidos de las pruebas realizadas:

Los gráficos de regresiones nos muestran el cumplimiento del supuesto de linealidad, y que existe un grado de correlación entre las dimensiones evaluadas de las variables de investigación. Por lo que podemos concluir que existe un grado de relación entre la variable de Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad de las empresas familiares comerciales en la provincia del Guayas.

La estructura familiar tiene una correlación positiva considerable, dada por el coeficiente 0.766, con la sostenibilidad de la empresa. Por lo que podemos concluir que, a una mayor estructura familiar, la complejidad de las relaciones y el manejo de los intereses de cada miembro de la familia por la propiedad; pudiera complicar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y su crecimiento.

La formación académica guarda una correlación positiva media con un Rho de Spearman de 0.685, con la sostenibilidad de la empresa; que implica que tener un mayor conocimiento pudiera contribuir a una mejor organización y administración de la empresa que contribuirá a la sostenibilidad de la misma.

El conocimiento del mercado y el negocio tiene una correlación positiva media con un factor de 0.698 de Rho de Spearman, lo que permitiría concluir que a mayor conocimiento del negocio y el mercado, pudiera la organización administrar mejor o más rápido los cambios que el negocio y el mercado demande; creando e impulsando nuevas estrategias; aceptando o negando nuevas ideas e inversiones; que contribuirá a la supervivencia del negocio en tiempos difíciles o malas administraciones o aprovechar oportunidades que se presenten.

Se puede concluir que la relación afectiva guarda relación con la sostenibilidad, dada por el factor de correlación positiva de Rho de Spearman de 0.798. Esto indicaría que una buena relación entre los diferentes miembros de la familia y la empresa; y principalmente entre el fundador y el sucesor; permite manejar de una mejor manera los conflictos que pudieran presentarse a lo largo de la vida de la empresa, contribuyendo a la sostenibilidad de la misma y evitar posibles divisiones entre los diferentes interesados.

Implementar el protocolo familiar y su órgano de gestión, el consejo de familia; guarda una correlación positiva, con la sostenibilidad de la empresa, con un factor de 0.698 de Rho de Spearman. Esto permite concluir que las empresas que se organizan, inclusive a nivel de familia, pudieran tener mejores herramientas para sostenerse en el tiempo y orientar a la familia y empresa a pasar a la siguiente generación de familia empresaria administrando

y/o manteniendo la propiedad.

El presente artículo centra la atención en la creación de un gobierno corporativo, con un comité de dirección o junta directiva en las empresas familiares y el consejo de familia en la familia empresaria, ya que estas estructuras son de gran potencial a la hora de solventar problemas en la empresa y la familia. Se ha verificado que el 83.30% de empresas, no poseen un comité o junta directiva de manera formal y solo el 16.70% si lo poseen, además solo un 66% conocen de protocolo familiar; esto pudiera estar llevando a que las empresas no sobrevivan más allá de la primera generación.

De lo examinado con otras fuentes: IDE, Cámara de Comercio, Consultora Fambusiness, y las conversaciones sostenidas con empresarios; los conceptos de gobiernos corporativo para empresas familiares, protocolo familiar, son un poco nuevo en el Ecuador y son pocas las empresas que han implementado un gobierno corporativo formalmente. También puede existir un error al momento de profesionalizar la empresa, al hacerlo con órganos de gobierno para empresas NO familiares o creando el protocolo familiar, pero no sesionando periódicamente; activándose únicamente cuando surgen problemas en la familia, que afectan a la empresa.

Se puede profundizar el estudio, tomando otras dimensiones de la sostenibilidad, evaluando los índices financieros, ambientales o empresariales (imagen corporativa); que contribuyan a un análisis más profundo, que confirme de mejor manera la presente investigación y el impacto que conlleva profesionalizar la empresa y la familia.

Bibliográfica

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL. (Junio de 2019). Obtenido de Estadística - Servicio Móvil Avanzado (SMA): http://www.arcotel.gob.ec/servicio-movil-avanzado-sma_3/
- Aguado Muñoz, S. (2015). *MODELO DE MEJORA EFICIENTE Y SOSTENIBLE EN UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN AJUSTADO A TRAVÉS DE PROCESOS DE INNOVACIÓN AMBIENTAL*.
- Alonso, P. d. (2014). un paseo por el concepto de Gobierno Corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/vol. 2 n° 2*, 95.
- Altamirano, E. (2015). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial*.
- Andreu Pinillos, A. F.-F. (2018). Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad.
- AQUEVEQUE, R. A. (2015). SOSTENIBILIDAD SOCIAL COMO RESULTADO DE INTERVENCIONES PARTICIPATIVAS. . 19.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2017).
- Badii, M., Guillen, A., Lugo, O., & Aguilar, J. (2014). Correlación No-Paramétrica y su aplicación en la investigaciones científica. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 31-40.
- Barberito, Guillén , & Martínez. (2015). *Características Relevantes de los Sucesores en las empresas Familiares Gallegas*.
- Barrios Vera, J. G. (2016). *Sostenibilidad económica y social como prioridad para la sustentabilidad ambiental*.
- BVQ. (2015).
- C, A. E. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo*. Santiago de Chile: Valente, Lira 1238.
- Cala. (2015).
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., & Vásquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Paraninfo.
- Center for Family Business. (2017).
- Davidow, W., & Uttal, B. (1990). *EL SERVICIO INTEGRAL A LOS CLIENTES. EL ARMA DEFINITIVA*. España: Plaza y Janz.
- Desarrollo sostenible Historia y Génesis del concepto*. (2014).
- DIÓGENES LAGOS CORTÉS, J. B. (30/09/2016). IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DESDE EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES.
- Enrique Melamed Varela, A. B. (Diciembre de 2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *EAN*.

Forbes. (2017).

Gallo Miguel Angel, G. G. (2015). *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia*. Navarra: EUNSA.

Glikin, L. J. (s.f.). *La Diferencia Entre Empresa de Familia y Familia Empresaria*. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-diferencia-entre-empresa-de-familia-y-familia-empresaria/>

GÓMEZ, E. O. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia. 15.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Leach, P. (2016). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.

López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2017). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible. *Revista Española de Sociología (RES)*, 26.

Luisa Cecilia Rodríguez Guerra, L. A. (2016). EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD CON METODOLOGÍA GRI.

Marquez Martinez, M. D. (2015). *Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española*. Madrid.

Martínez, C. (2012). *Estadística y Muestreo*. Bogotá: ECOE DICIONES.

Martínez, Soto, & Palacios. (2016).

Mayo Castro Armando, G. H. (16/Mayo/2016). 2496.

Minuchin, S. (2004). *Familia y terapia familiar*. Gedisa.

Mogro, C., & Bermudez Barrezueta. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. Expediente Económico, Superintendencia de Compañía, Guayaquil.

Ocaña, M. T., Pérez, M., & Quijano, R. (2013). ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE CREENCIAS DE LOS ALUMNOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE. *Universidad de Granada*, 25.

Parra, P. A. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. 136.

Pérez, O. E.-P. (2017). *La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multi caso a nivel de empresa en Colombia*.

Portal Superintendencia de compañías, valores y seguros. (29 de Enero de 2020). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

Rocuts, Herrero, & Navarrete. (2014).

Rodriguez, M. J., Basco, R., Garcia, J., Ronda, T., Sánchez, J. G., & Quiroz, I. S. (2013). *Fundamentos en la Dirección de la Familia Empresaria*. Madrid: Paraninfo S.A.

Rueda. (2014).

Salazar, J. (2016). Guatemala.

- Scerpella, L. (Noviembre de 2006). *De empresa familiar a Familia Empresaria*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria/
- Soler, J. A. (2017). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *EG*, 63 - 73.
- Toscano, V. A. (2018). *Como hacer un plan de sucesión*. Don Bosco.
- Universidad de Los Andes. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo El desafio de agregar valor en forma sostenida*. Santiago de Chile: ESE Business School .
- Velasteguí, I. R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil, que tenga inmpacto en su rendimiento y competitividad*. Guayaquil: Tesis U Catolica.
- World Health Organization. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de apoyo*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.