



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA
SUBSISTENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN CASO DE ESTUDIO”**

**PROTOCOLO
Para Obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional**

**DIRECTOR
Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz**

**ASESORES
Dra. Rafaela Martínez Méndez
Mtro. Luis Rojas Rivera**

**PRESENTA
ARTURO URRUTIA CUEN**

Puebla, Pue. Agosto 2022





BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0023/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. URRUTIA CUEN ARTURO

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN CASO DE ESTUDIO”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 25 de agosto de 2022


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ARTURO URRUTIA CUEN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ
Directora
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ARTURO URRUTIA CUEN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ARTURO URRUTIA CUEN

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022



M.A. LUIS ROJAS RIVERA

C.C.P. Alumno(A)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco

+ A mi esposa Loli y a mi hija Mariloli, por su apoyo incondicional en cada momento de la elaboración de este trabajo

+ A mis compañeros (as), por su disposición siempre presente para ayudarme.

+ A la empresa familiar X, quien me ha permitido colaborar con ella, en todo su proceso de sucesión y me ha apoyado para la elaboración de esta tesis.

+ A mi país, por su apoyo económico, a través del CONACYT, y hacia el cual me siento comprometido.

+ A la Dra. Monserrat Vera por apoyarme paso a paso en la realización de esta tesis.

+ A Dios, por darme vida, ánimo y luz para trabajar en algo que me apasiona.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

- A mis maestros y mis directores de tesis, quienes, con su experiencia, conocimientos, calidad humana y profesionalismo, han hecho de esta experiencia, algo sumamente rico para mi vida profesional.
- A mis clientes, familias empresarias en concreto, quienes han contribuido con su vida, sus anécdotas y su experiencia, a enriquecer mi persona y mis conocimientos, en torno a este apasionante tema de la vida familiar empresarial.
- A aquellas personas que tengan interés en este tema y consulten mi tesis, esperando que les pueda ser de utilidad - como para mí lo ha sido-, para su vida profesional y personal.

RESUMEN

| | |
|--|------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | i |
| II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | ii |
| II Planteamiento del problema..... | ii |
| II.2 Pregunta de investigación..... | v |
| II.3 Sistematización..... | v |
| III. OBJETIVOS..... | v |
| III.1 General..... | v |
| III.2 Específicos | vi |
| IV. JUSTIFICACIÓN | vi |
| V. HIPÓTESIS..... | viii |
| V.1 Variable independiente..... | ix |
| V.2 Variable dependiente..... | ix |
| VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | ix |
| VI.1 Método..... | ix |
| VI.2 Tipo de estudio..... | ix |
| VI.3 Enfoque de la investigación..... | ix |
| VII. ALCANCES Y LIMITACIONES..... | x |
| CAPITULO I: LA EMPRESA FAMILIAR..... | 1 |
| 1.1 Breve reseña histórica del surgimiento de la empresa..... | 1 |
| 1.2 La empresa familiar: definición y elementos | 7 |
| 1.3 Características y relevancia de la empresa familiar | 8 |
| 1.4 Ventajas y desventajas de la empresa familiar..... | 13 |
| 1.5 Problemática de la relación entre familia y empresa..... | 17 |
| 1.6 Etapas de la empresa familiar..... | 18 |
| 1.7 Dinámicas de la empresa familiar..... | 24 |
| CAPÍTULO II: EL PROTOCOLO FAMILIAR..... | 27 |
| 2.1 Origen, contexto y antecedentes..... | 27 |
| 2.2 Definición y objetivos del Protocolo familiar..... | 32 |
| 2.3 Características y líneas temáticas del Protocolo familiar..... | 35 |

| | |
|--|-----|
| 2.4 Beneficios del Protocolo familiar..... | 38 |
| 2.5 Claves del éxito del Protocolo familiar..... | 44 |
| CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR..... | 47 |
| 3.1 Elementos de su diseño..... | 47 |
| 3.2 Modelo de intervención | 52 |
| 3.3 Aspectos relevantes..... | 54 |
| 3.4 Metodología..... | 55 |
| 3.5 Alcance de la intervención..... | 56 |
| 3.6 Implementación..... | 56 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... | 64 |
| 4.1 Investigación documental..... | 64 |
| 4.2 Investigación de campo..... | 64 |
| 4.3 Instrumento para la recolección de la información..... | 66 |
| 4.3.1 Criterios de selección de las preguntas..... | 66 |
| 4.3.2 Modo de evaluación de las respuestas..... | 67 |
| 4.4 Estudio de caso | 67 |
| 4.5 Análisis e interpretación de los resultados | 75 |
| 4.5.1 Módulo 1..... | 75 |
| 4.5.2 Módulo 2..... | 77 |
| 4.5.3 Módulo 3..... | 78 |
| 4.5.4 Módulo 4..... | 78 |
| 4.5.5 Módulo 5..... | 80 |
| 4.5.6 Comentarios adicionales..... | 82 |
| 4.6 Diagnóstico..... | 83 |
| 4.7 Estado del problema/Hipótesis | 85 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA..... | 86 |
| CONCLUSIONES..... | 92 |
| REFERENCIAS. | 96 |
| ANEXOS..... | 107 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| TABLA 1.1: Presencia de la empresa familiar en el mundo..... | 44 |
| TABLA 1.2: Diferencias entre familia y empresa | 50 |
| TABLA 3.1: Aspectos a considerar en el diseño del protocolo familiar | 81 |
| TABLA 4.1: Bitácora para las actividades de investigación de campo | 98 |
| TABLA 5.1: Avance del Plan de sucesión..... | 122 |

RESUMEN

La mayoría de las empresas familiares, no obstante ser rentables, no pasan a la segunda generación. Esta problemática no es local o regional, sino global. Muchos estudios hablan de las causas de dicho problema; falta de profesionalización, falta de reglas entre familia y empresa y otros factores de igual manera relevantes. Frente a esta situación el enorme mundo de la administración y los negocios ha venido paulatinamente, creando una figura a manera de herramienta estratégica, que contrarresta dicha problemática: el Protocolo familiar. Así, el objetivo de este trabajo es brindar a la empresa familiar X un protocolo familiar con el fin de que perdure en el tiempo, pasando de una generación a otra. Para ello, se ha recurrido a un estudio de caso que aportará los elementos necesarios para analizar la problemática y llegar a algunas conclusiones significativas. Con un enfoque cualitativo basado en una entrevista semi guiada se trabajó un caso con la empresa familiar X. Los resultados obtenidos como resultado de esta investigación permiten afirmar que el Protocolo familiar contribuye de manera notable a que las empresas familiares subsistan al pasar de una generación a otra.

PALABRAS CLAVE

Empresas familiares, protocolo familiar, implementación del protocolo familiar, plan de sucesión, órganos de gobierno, relación familia/empresa/propiedad.

ABSTRACT

Most family businesses, despite being profitable, do not pass to the second generation. This problem is not local or regional, but global. Many studies open the causes of this problem, lack of professionalization, lack of rules between family and company and other factors equally relevant. Faced with this situation, the enormous world of administration and business has been gradually creating a figure as a strategic tool, which counteracts this problem: the Family Protocol. Thus, the objective of this work is to provide the family business X with a Family protocol in order to endure over time, passing from one generation to another. To this end, a case study has been used that will provide the necessary elements to analyze the problem and reach some significant conclusions. With a qualitative approach based on a semi-guided interview, a case was worked on with the family business X. The results obtained because of this research allow us to affirm that the Family Protocol contributes significantly to family businesses subsisting when passing from one generation to another.

KEYWORDS

Family businesses, family protocol, implementation of the family protocol, succession plan, governing bodies, family/company/property relationship.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende dar una idea de lo que es el Protocolo familiar, comprobar su eficacia, así como analizar las circunstancias por las que ha surgido en el ámbito de la empresa familiar y la administración. Para ello, se ha recurrido a realizar un estudio de caso, que aporte información para validar y conformar lo anteriormente expuesto.

No es ajeno al medio de los negocios que las empresas familiares tienen pocas posibilidades de sobrevivir en el tiempo, sobre todo al pasar de una a otra generación. La razón de este esfuerzo es comprobar de qué manera el Protocolo familiar, como herramienta estratégica, coadyuva a crear una plataforma que permite sobrevivir a las familias empresarias.

Se elaboró para ello una investigación, basada en un caso, que nos permitió confirmar de qué modo el Protocolo familiar contribuyó, para beneficio de la empresa familiar X, a desarrollar una serie de factores estratégicos para que la familia empresaria transitara en el momento oportuno, de una generación a otra, mediante un plan de sucesión.

Para abordar lo anterior se desarrolló una estructura capitular que a continuación se enlista:

Capítulo. I. La empresa familiar. En primer lugar, se describe qué es la empresa familiar, cuáles son sus fines y sus elementos, así como cuál ha sido su trayectoria.

Capítulo II. El Protocolo familiar. Posteriormente se ha analizado qué es el Protocolo familiar, qué objetivos tiene y cuál es el modelo temático y de intervención que utiliza, para favorecer la profesionalización y la sucesión.

Capítulo III. Implementación del Protocolo familiar. Como parte final del marco teórico se describe específicamente los pasos, etapas y temas que se han de conocer e implementar para articular de modo satisfactorio esta herramienta.

Capítulo IV. Metodología e investigación de campo. Se utilizó un estudio de caso basado en una empresa familiar, que nos permitió investigar y monitorear la efectividad del proceso del Protocolo, a través de una entrevista semi guiada, dirigida a los miembros de la familia empresaria, una vez que fueron objeto de la intervención en Protocolo familiar y del Plan de sucesión.

Finalmente, el trabajo cierra con una propuesta para la familia empresaria X, que consiste en tratar de implementar algunos elementos que han quedado sin ser trabajados completamente, para lograr su efectividad integral.

Conclusiones. Se puede inferir a través de los resultados y su análisis, que el Protocolo familiar debidamente impartido y bajo las condiciones necesarias, es una herramienta estratégica eficaz para la sobrevivencia de la empresa familiar.

Referencias. Se presentan los recursos teóricos y metodológicos, a manera de fuentes de investigación y acervo teórico, que han permitido dar sustento, fundamentando este trabajo.

Anexos. Se ha incurrido en anexar algunos documentos, entrevistas textuales y alguna otra información que ha sido relevante para el desarrollo de este trabajo.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

Si se entiende en sentido amplio la ‘empresa’, como lo dice el diccionario de la Real Academia Española, como ‘acción que requiere decisión y esfuerzo’ (Real Academia Española, 2020), se podrá entonces vislumbrar que dicha faena, viene desde los principios de la humanidad, al considerar la manera como los primeros hombres se organizaban de algún modo, para cazar animales que, dado su tamaño o destreza para correr y escapar, no podían ser cazados por una sola persona de manera individual. Y es en este sentido que se podría decir de modo amplio que la empresa ha surgido con el hombre. Si se da fe a las enseñanzas que se dan en Educación básica donde se explica que se formaban clanes o grupos para cazar y que estos estaban constituidos por varias familias, entonces se entenderá que la tarea de cazar de manera organizada o empresa, se realizaba en grupos o familias, que al ser tales, tenían elementos que las unificaban de manera sorprendente, como pueden ser: los lazos afectivos que dan lugar a la unión familiar o de clan, la existencia de un fundador o viejo tribal quien inició la idea de cazar tal o cual presa, la confianza entre sus miembros, la gran voluntad por salir adelante mediante un proyecto o tarea común, el conflicto que se pudo haber generado por el más antiguo de la tribu y las nuevas generaciones, etc. Sin embargo, todas ellas se han enfrentado y se enfrentan hoy en día a un problema. Como dice Gallo ya desde años atrás: ‘...por problemas de sucesión... pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador. Los resultados de las investigaciones realizadas indican que un 70% no pasan a la segunda generación, y que del 30% que lo consigue tan sólo un 15% continúan activas en la tercera’ (Gallo, 1998, pp. 7 y 8).

El gran problema de las empresas familiares alrededor del orbe es la sucesión (Ferrón, 2016; Treviño-Rodríguez, 2010; Belauteguigoitia, 2017), es decir, el paso exitoso, de la empresa que pasa de una generación a otra. Empresas que han sido exitosas, rentables y con prestigio, durante todo su trayecto, de la noche a la mañana, sin aparentes problemas, bajan sus cortinas y cierran. El problema no es minúsculo cuando vemos lo que actualmente aportan las familias empresarias a

la economía de cada país, cuanto más, cuando se considera lo que aportan en empleos para la subsistencia propia, y de cada sociedad.

Con el pasar de los años, la sociedad, la economía, la administración como disciplina, y organismos de toda índole, se han planteado qué es lo que sucede con dichas empresas. El problema y la inquietud no son para menos, dada la envergadura de la situación. Con los estudios académicos, los diagnósticos y conjuntando el saber de diferentes disciplinas y ciencias, ha ido surgiendo cada día con más fuerza una línea de descubrimiento que aporta luz en medio del tiempo y del espacio. Se trata de una herramienta estratégica que subsana aquellas causas que no permiten a las empresas pasar de una generación a otra, con seriedad y profesionalismo, a la vez que mantiene la unión familiar y la vocación de continuidad de la familia.

Dicha estrategia se denomina 'Protocolo familiar'. Este término nace en los 90's y es acuñado por Miguel Ángel Gallo y John Ward (Gallo, 1998), teniendo su génesis en estudios sobre planificación estratégica y gobierno corporativo. En esencia, consiste en un acuerdo entre familia y empresa, para regular las relaciones entre ambas realidades, con el fin de comprometerse a cumplir ciertas reglas, objetivos y lineamientos en ambos ámbitos, acordados por la familia misma, para que la empresa y la familia permanezcan con el paso de las generaciones, unidas, con la mira puesta en un solo objetivo: el proyecto familiar-empresarial (Treviño-Rodríguez, 2010).

Van ya 3 décadas y quizás más, que tiene de haber iniciado en los ámbitos mundiales de la administración y la consultoría, iniciándose incluso ya en ciertos países estudios académicos de grado superior y cuyo tema principal es éste. Se tienen grandes esperanzas en lo futuro por los frutos que ha venido dando. De lo anterior podemos deducir la conveniencia de que dicha herramienta estratégica

pueda ser puesta al alcance de cualquier empresa familiar con el fin de subsanar la problemática anteriormente descrita (IESE Business School, 2020).

Si bien no se desconoce que la última palabra la tendrá cada familia, al buscar e implementar de manera adecuada y profesional, dicha herramienta.

II.2 Pregunta de investigación

¿En qué medida el Protocolo familiar puede apoyar a la empresa familiar de Puebla X, para que perdure en el tiempo, pasando así de una generación a otra?

II.3 Sistematización

+ ¿Qué es una empresa familiar?: ¿cuál es su historia, su relevancia, sus ventajas, desventajas, así como, qué etapas y dinámicas tiene?

+ ¿En qué consiste y cuáles son los principales elementos y objetivos del Protocolo familiar?

+ ¿Cuál ha sido su origen, su trayectoria y la manera como ha ido evolucionado?

+ ¿Cuáles son los principales temas en torno a su diseño y desarrollo, y de qué manera se han ido manejando?

+ ¿Qué otros aspectos son relevantes al momento de considerar su teoría y su implementación?

IV. OBJETIVOS

IV.1 General

Brindar a la empresa familiar X un protocolo familiar con el fin de que perdure en el tiempo, pasando de una generación a otra.

IV.2 Específicos

- + Investigar qué es una empresa familiar, cuál es su historia y su relevancia, sus ventajas y desventajas, así como, qué etapas y dinámicas tiene.
- + Conocer en qué consiste el Protocolo familiar y cuáles son sus principales elementos y objetivos, con el fin de ubicarlo dentro la administración científica
- + Describir cual ha sido su origen y la manera cómo ha evolucionado para ubicarlo en un contexto espacio y temporal
- + Indagar cuáles son los temas en torno a su diseño y desarrollo y de qué manera se han ido manejando.
- + Saber qué otros aspectos son relevantes al momento de considerar su teoría y su implementación

V. JUSTIFICACIÓN

Para quien ha vivido en el campo de la organización y gestión de las empresas, no le es ajeno el dato sobre la relevancia de la Empresas familiares para la Economía y sustento de cada nación. Las empresas familiares representan alrededor del 85% de la población económicamente activa y el PIB (Producto Interno Bruto) de los países por concepto de las empresas familiares es de alrededor del 65%. Por ende, no solo es la cuestión de la empresa familiar un asunto de relevancia económica, sino más aún, social (Tapies, 2011).

En México no es diferente, por el contrario, las cifras son aún más elevadas. El problema radica en que las empresas familiares, aun siendo rentables y financieramente sanas, no llegan a trascender de la primera a la segunda generación, cuanto menos a la tercera.

Es decir, una vez iniciada la empresa por un fundador, quién con su esposa, sus sacrificios y sus desvelos va sacando su empresa adelante, y con el crecer de los hijos, el padre trata de irlos incorporando al nuevo negocio, que se ha ido desarrollando. Muchos de estos fundadores dicen, 'para mí la empresa es como otro bebé, al que hay que cuidar para que crezca y no muera' (testimonio personal de algunos clientes). Sin embargo, una vez que la 2da. generación llega a una edad madura, los problemas empiezan, y muchos son los motivos, llevando así a la empresa a estados críticos de sobrevivencia y en muchas ocasiones, a desaparecer.

Ante tal situación se ha venido trabajando en diferentes países latinoamericanos (Venezuela, Colombia, Argentina, Chile y Ecuador principalmente), con la misma problemática, ya que el comportamiento de la empresa familiar es muy similar en cada región del planeta. Los avances han sido notables, grandes han sido los precursores (Davis, Ward, Gallo, Tagiuri, Amat, Ginebra, entre otros), y muchos los pensadores versados en el tema, que han aportado ideas, líneas de pensamiento, esquemas, modelos...que una vez de manera articulada, han venido a beneficiar notablemente a las empresas familiares ante la problemática común. Cada región del mundo tiene su manera singular en la manera cómo ha ido incorporando los nuevos conocimientos al cuerpo de información que ya tenía. Los resultados en términos de comprensión de la problemática, y caracterización de la empresa familiar, han sido alentadores, si bien aún, hay cabos sueltos que es necesario atar y que en su momento se comentarán.

La verdadera riqueza ha estado en las diferentes aportaciones y los diferentes enfoques de cada línea de pensamiento de cada región. La manera cómo se ha ido dando a conocer o ha ido arribando de una región del planeta a otro. Todo ello ha contribuido de manera notable en las empresas familiares, quienes ya tienen así ideas, esquemas, metodologías y elementos de juicio, que han venido contribuyendo de manera notable a que la empresa pueda acceder de una sucesión a otra con una ruta a seguir, con pasos claros para evitar obstáculos y peligros en el camino, y finalmente, con un cuerpo de conocimientos que una vez integrados en los miembros de cada empresa familiar, les permitirá, seguir la mejor ruta hacia el proceso de la sucesión.

Desde luego que dicha responsabilidad, recae sobre los propietarios de la empresa, sobre el fundador y la familia empresaria. Se hace así, del todo necesario esta herramienta, que, si bien ya existe, falta aún desarrollarla, creando un manual ágil y esquemático que permita su comprensión. A la vez, se requerirá que sea práctico y didáctico, de tal manera que pueda auto implantarse en cualquier empresa familiar. Y por último convendrá la guía de un consultor que facilite el proceso e integre los diferentes elementos requeridos.

Con esta investigación se pretende evitar que las empresas familiares mueran en la 1ª. generación, con las funestas consecuencias que ocasiona: pérdida de patrimonio, afectación a los lazos familiares, sentido de fracaso, problemática económica, pérdida de sentido social, etc. De esta manera se contribuirá al fortalecimiento de la economía local y regional, teniendo herramientas estratégicas que lleven a las familias a tener un mejor nivel de bienestar familiar y profesional.

V. HIPÓTESIS

Si la empresa familiar usa el Protocolo familiar, tendrá una mayor permanencia, pasando de una generación a otra.

V.1 Variable independiente

El Protocolo familiar

V.2 Variable dependiente

Mayor permanencia al pasar de una generación a otra.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

La presente investigación es de tipo mixto (deductivo-inductivo), siguiendo el método de estudio de casos.

Se partió de un modelo de intervención del protocolo familiar, que nos permitió conocer cuál ha sido la respuesta de la empresa X, al aplicarlo.

VI.2 Tipo de estudio

El presente trabajo se realizó mediante una investigación de campo en la empresa que representa el caso a analizar, mediante la elaboración de un instrumento que consistirá en una entrevista guiada, mediante un cuestionario que incluirá los principales aspectos que conviene evaluar al aplicar un Protocolo familiar, con el fin de descubrir si la implementación de los mismos, ha llevado a la empresa familiar X, a tener las condiciones necesarias para que la empresa transite con éxito de una generación a otra.

VI.3 Enfoque de la investigación

El trabajo es cualitativo, se realizó haciendo una entrevista guiada con los Directivos de la empresa, para validarlo o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrollará apoyándose en una investigación de campo.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Si bien el trabajo a desarrollar responde a una problemática geográfica universal, las fuentes consultadas y el estudio, se desarrollará de manera primordial con fuentes de origen español o inglés, y no sólo por ser los idiomas de dominio, sino principalmente por pertenecer a una región mundial donde el objeto de estudio – el Protocolo familiar-, es más parecido. Aunado al hecho, que es desde aquí, Puebla, México, donde se desarrolla dicho trabajo.

Finalmente, para el trabajo de campo se tomará el estudio de caso de una empresa familiar poblana. No se cuenta en realidad con literatura o fuentes en abundancia que hablen al respecto de esta problemática, de donde será necesario basarse en lo ya existente o por desarrollar en este tiempo, del 2020 al 2022. La investigación se considera como limitante al ser por un estudio de caso con una pequeña empresa, del giro de las entre telas y ubicada en Puebla.

CAPÍTULO I.

LA EMPRESA FAMILIAR

En este primer capítulo se abordan los temas más básicos de la empresa: su origen, sus características, sus ventajas y desventajas, sus etapas y dinámica, así como cuál es la problemática que enfrenta al ser empresa familiar.

1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SURGIMIENTO DE LA EMPRESA

Si se da lugar a la Historia, se tendrá entonces presente que durante la Edad Media el sistema feudal se basaba en algunos principios y formas de organización, principalmente en Europa. Esta forma de organización en el aspecto económico y en función de la subsistencia de la población de aquel entonces, se basaba en las organizaciones denominadas gremios, que consistían en familias que se ocupaban y perfeccionaban al desempeñar un determinado oficio, el cual era transmitido de padres a hijos aprendices con el transcurso del tiempo y el dominio del oficio, logrado a través de la experiencia y el conocimiento, obtenido principalmente de los adultos de mayor edad.

De esta manera había jefes del oficio y aprendices, quienes vivían bajo la protección del señor feudal, pero que se veían precisados a pagar dicho beneficio, a través de la elaboración de los implementos básicos para la subsistencia personal y grupal de aquellos tiempos, dígase: ropa, calzado, velas, instrumentos de labranza, armas para defenderse, herrería, carpintería, orfebrería, etc. (Rodríguez-Sala, 2009).

Ahondando en el tema, por otro lado, se tiene que la empresa familiar más antigua, cuyo origen se remonta al siglo VI de nuestra era, en el actual Japón, fue fundada por la familia Kongo Gumi, y su giro era desde entonces, la construcción y

mantenimiento de templos budistas. Tristemente en el 2006, la empresa después de 15 siglos quebró, y no por motivos familiares, sino financieros (Echaiz, 2010).

No se queda atrás la empresa familiar que hace campanas desde el año 1000 de nuestra era. De origen italiano (Agnone), sus campanas siguen sonando alrededor del orbe. Su nombre actual es 'Marinelli Pontificia Fonderia di Campane' (Echaiz, 2010).

También América Latina tiene lo suyo. Si bien se desconoce a ciencia cierta las empresas familiares que debieron existir en el mundo precolombino a falta de datos precisos sobre este hecho (nada más pensemos en los artesanos quienes con sus familias transmitían su oficio de padres a hijos), Bartolomé de las Casas menciona en Utopía de qué manera el trabajo que realizaban era comunal, esto es, donde varias familias trabajaban organizadas de manera común con el fin de producir algo entre todos: vasijas, sarapes, pan...con el fin de vender o intercambiar sus artículos para subsistir (Spuch, 2014).

Este mismo hecho se ve actualmente en México, donde las comunidades indígenas y no indígenas de cualquier Estado, principalmente en la Sierra o en llanuras cultivables, trabajan la tierra a la usanza antigua, que les viene de hace varios cientos de años. El autor de esta Tesis es testigo actoral y presencial de este hecho, pues trabajó en una comunidad llamada 'Paso carretas' (con unos 200 habitantes de población) a las faldas del volcán Pico de Orizaba del lado de Puebla, en los años 80's, extrayendo papa. Donde se trabajaba mucho antes de salir el sol, la misma parcela, varias familias de la comunidad, hasta mediodía.

Hacienda los lingues, en Chile representa una de las empresas familiares más antiguas del mundo colonial de la nueva España. Se trata de una empresa dedicada actualmente a la vitivinicultura, la hospedería y la crianza de caballos, formando así parte del legado familiar durante siglos (Echaiz, 2010).

Los casos se pueden multiplicar, sin embargo, no es ajeno el hecho de que muchas posibles empresas que pudieron vivir durante siglos, cerraron, fruto principalmente de no haber llegado a acuerdos entre la familia y la empresa, suscitándose continuos conflictos que llevaron al distanciamiento entre los miembros de la familia de una manera sistemática y perjudicial tanto para la organización como para la unidad familiar (Gascón, 2013).

Todo esto por su relevancia histórica dará precisamente lugar a plantearse con el tiempo y después de madurar lo que es la familia empresaria y la administración científica (mediados del siglo XX), lo que podría ser los antecedentes que en lo futuro darán lugar a lo que es actualmente el Protocolo Familiar. Quizás sea esta – la relación entre familia y empresa-, la primera y más importante razón del surgimiento de dicha herramienta organizacional, que es el tema que se desarrolla.

Al remontarse sin embargo a los siglos XVIII y XIX del Mundo occidental, tiene cabida de manera preponderante lo que se ha venido a llamar la Revolución industrial. Esta, es un hito en la Historia de la Modernidad, ya que influyó de manera determinante en las diferentes facetas de la vida de cada hombre y mujer que la vivió, llegando sus efectos incluso hasta nuestros días. Básicamente se basa en 3 descubrimientos fundamentales: por un lado, la máquina de vapor como fuente de energía, con una fuerza y energía superior a la de cualquier hombre y alimentada por carbón; y, por otro lado, la locomotora y el barco de vapor, como medios de transporte que trasladarán tanto mercancías como personas de un modo antes nunca imaginado.

Por último, pero no menos importante, se encuentra lo que es la fabricación en serie, a través de la división del trabajo. Los grandes teóricos de los principios económicos y sociales de este renacer al nuevo mundo, serán Taylor y Fayol. Ambos encabezarán esta vertiginosa corriente, llamada liberalismo económico, que

dará lugar a un nuevo mundo, el mundo occidental moderno. La ley de la oferta y la demanda, el liberalismo, la creación de la riqueza, el desarrollo económico a través de la máquina de vapor, la división del trabajo, la producción en serie..., tendrán en la Revolución industrial, su origen y desarrollo (Iñigo, 2014).

Sería injusto hablar de las grandes bondades de la Revolución industrial, sin mencionar también sus grandes errores y flaquezas, que no fueron pocas:

+ Se puede empezar con la idea que circulaba en aquella época de lo que era el planeta tierra. Un planeta con infinitas riquezas naturales tanto en el mar, como en el cielo y en la tierra, y cuya magnitud era infinita, el hombre era incapaz de acabar algún día con tanta riqueza.

+ Aunado a lo anterior había una idea colectiva e inconsciente de que el reino animal por descubrir era totalmente salvaje, inhóspito y un lugar donde el hombre tenía que poner su pie y dominarlo, aún a costa de acabar con él. El hombre era el Señor de la naturaleza y como tal, dueño absoluto de ella.

+ El gran tema de la contaminación no aparecía en la mente de las naciones que surgían con gran poderío ante la explotación de la naturaleza y las incipientes fábricas que todo absorbían, dejando a su paso devastación, hambre y enorme polución. Esto no tenía interés, eran algunos de los pingües costos que había que pagar por tan altos beneficios logrados.

+ Aquellas pequeñas ciudades, lugares donde en su periferia, se asentaba la naciente industria con múltiples fábricas, no contaba con la infraestructura necesaria para acceder fácilmente a las zonas de producción, los caminos eran de terracería, donde tierra y lodo eran el común caminar de caballos, carretas, personas, autos y demás vehículos de transporte que llevaban la materia prima a la fábrica, al lado de las personas que caminaban para ir a trabajar a la vera del camino, compartiendo la misma calzada sucia y putrefacta.

+ En aquellos tiempos, las personas eran contratadas por salarios míseros y con jornadas de trabajo extenuantes para niños y adultos, que iban de 12 a 16 horas

diarias y que no permitían al padre, jefe de familia, sacar por sí solo lo necesario para la subsistencia familiar. De lo anterior se desprende que la esposa o los hijos tenían también que trabajar, muchas veces en condiciones infrahumanas.

+ Las condiciones de trabajo eran insalubres, sin medidas preventivas para la seguridad del operador, donde aunado a ello, no existía servicio médico alguno, dando por consecuencia, un escandaloso número de accidentes, al mismo tiempo que la invalidez y el despido del trabajador, quienes no podían reclamar ante la ley indemnización alguna, pues no se había legislado a la fecha, nada al respecto (Berri,1993).

+ El gran pecado de todo este movimiento, fue el despertar de la codicia, ante la gran riqueza que, mediante el trabajo de otros, se podía obtener, para que finalmente fuera a dar a pocas manos. Es la gran debilidad del boom de la Revolución industrial y de la escuela liberal. *'Laissez faire, laissez passer'* (dejar hacer, dejar pasar), dirá de manera emblemática el liberalismo francés. Las reglas de la economía se regulan de manera automática mediante la ley de la oferta y la demanda, de manera tal, que no es necesario tomar acción alguna ante cualquier situación, convirtiéndose así el Estado, en un vigilante que sólo observa lo que acontece sin tomar medida alguna, ante las flagrantes e injustas condiciones que se padecían.(Basta leer a manera de ejemplo un par de novelas clásicas costumbristas de la época, que pintan con pinceladas precisas y nítidas los matices de las condiciones sociales y económicas, que la Revolución industrial generó: 'La madre' de Máximo Gorki y 'Los miserables' de Victor Hugo).

+ Como se sabe, esto dio lugar en los países del primer mundo a las grandes revoluciones del siglo XIX; Francia, Alemania, Inglaterra y Rusia, serán testigos de grandes matanzas, grandes vorágines y un gran derramamiento de sangre, siendo uno de los principales factores de dichos movimientos, la miseria de las grandes masas de la población ante una nobleza monárquica que permaneció inerte, frente a la miseria y la injusticia infringida a su pueblo.

La Revolución industrial, con sus carencias y a la vez sus grandes logros, fue dando día a día, paso, a lo largo de los años – ya que hubo 2 etapas: una en el siglo XVIII y otra en el siglo XIX-, fruto de la presión civil y las injusticias cometidas, a una legislación nueva y fuerte en cada estado y nación, donde se fue velando, después de varias décadas, paulatinamente y cada vez de una manera más justa e integral, por el cuidado y la seguridad de la persona, en cuanto a; horarios, edades, condiciones de trabajo, seguridad social, atención médica, etc. Momento donde, aún la Iglesia católica, se inclinó hacia los menos favorecidos a través de sus proclamaciones, como la ‘Rerum Novarum’ (León XIII. 1891).

La empresa como forma de organización que da a la sociedad bienes y servicios va creciendo a inicios del siglo XX con gran fuerza y con una capacidad desmedida. El descubrimiento primitivo de la máquina de vapor, el ferrocarril, el teléfono, el automóvil, la producción en serie, la división de trabajo y muchos otros inventos, ahora madurados, darán paso a una nueva era de máxima producción y un consumo creciente, donde aún las empresas familiares se beneficiarán de dichos descubrimientos.

La humanidad por primera ocasión cae en la cuenta de la posibilidad de adquirir una infinita cantidad de bienes de consumo, a partir de un costo relativamente razonable, a cambio de moneda y de empresas que se dedican a comercializar todo tipo de mercancías y servicios.

Sin embargo, la calidad de la manufactura de los productos es pésima (Cubillos y Rozo, 2009). Por ejemplo, las devoluciones en línea blanca alrededor de la década de los años 20, es del 40%. Para las incipientes empresas esto no es preocupante, los márgenes de utilidad son enormes y así, un refrigerador que se devuelve, simplemente se almacena o se tira, y se le da otro al cliente. No será sino hasta entrados los años 30's, y previo a la 2da. guerra mundial que se tome en serio

la calidad del producto, ya que la guerra exige armas que no pueden fallar de cara al enemigo.

No obstante, ello, las naciones se enfrentan, sin que haya habido una mejora sustancial en la manufactura de las armas. Ambos bandos – los aliados y las naciones del eje-, corren con la misma suerte: armas que muchas veces fallan.

Después de la rendición de Japón a causa de las bombas atómicas lanzadas en Hiroshima y Nagasaki en agosto de 1945. Japón se encuentra devastado moralmente. Sin embargo, los altos mandos militares, así como las familias industriales más pudientes del país del sol naciente, invitan a un hombre - aparentemente insignificante en los EU y a quien no se le ha prestado gran atención en realidad -, a trabajar con ellos, siendo una gran esperanza para el Japón. Se trata del Dr. Edward Deming, entre otras cosas, maestro en estadística y un gran personaje, en lo que a calidad del producto se refiere.

Será Deming, uno de los grandes autores del despertar japonés, pasando esta nación de ser, una nación destruida material y moralmente, a ser una nación fuerte y poderosa, en cuestión de algunas décadas. ¿Qué hace Deming? Pues enseña algo esencial para la manufactura de los bienes de consumo, el CEP, mejor conocido como Control Estadístico del Proceso. Poco a poco, a base de charlas, conferencias, libros, capacitación, convencimiento y hechos, pasará a ser el gran iniciador del cambio rotundo que da Japón en torno a la Calidad, posicionándose en pocos lustros en los primeros lugares del Mundo en lo que, a Economía y a PIB (Producto interno bruto) se refiere. Será en 1952 cuando escriba su famoso libro 'Control total de la calidad' o como se le conocerá posteriormente en México, como el CTC, Control total de la calidad (Deming, 1952).

1.2 LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN Y ELEMENTOS

Una clásica definición dice que la empresa es “una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (Chiavenato, 1993, p.4). Sin embargo, para otros pueden ser otras las notas características de la empresa, por ejemplo, existe otra definición que dice: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (Pallares, Romero y Herrera. 2005. p. 41).

Sea de ello lo que fuere, es importante considerar que gran parte de las empresas han nacido con un fundador, normalmente en el seno de una familia y que con el tiempo se ha venido desarrollando. Por ello se considera como centro de este estudio, el hecho de la empresa familiar.

Entre sus elementos o sus características esenciales se pueden encontrar las siguientes:

1.3. CARACTERÍSTICAS Y RELEVANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Con el fin de crear un marco es necesario comentar que, en el mundo, la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente. De aquí que, si así lo es en el Mundo, más aún en Latino América y por ende, México. Sin embargo, las notas características de las dinámicas y procesos familiares, cultura latinoamericana y etapas de la empresa familiar permiten desarrollar este trabajo de manera consistente y representativa (Soto, 2013).

Sería irreal y erróneo escribir de las características de la empresa familiar, sin antes puntualizar que los criterios que designan a un tipo u otro de empresa familiar, son múltiples y variados. De hecho, encontrar una definición que los pueda

aglutinar a todos, es una tarea demasiado ardua, según se vio en el tema de 'definición', dado que, si bien ha sido una tarea pretendida en la última década, el mismo vocablo denota diferentes realidades que se encuentra en distintos países, latitudes, culturas, etapas, etc. Sin embargo, también es cierto que en algo coinciden: sus notas esenciales. Y son ellas, las que se han de rescatar para poder hablar de esta realidad de manera homogénea, con el debido cuidado.

Cabe destacar por otro lado, que la empresa familiar es la organización socioeconómica más extendida de nuestro planeta, y en ello radica su fuerza y su relevancia.

Así, la empresa familiar tiene varias características o notas esenciales que la distinguen de entre otro tipo de empresas. Se enlistan las principales:

1. Dese luego la primera y más importante propiedad de la empresa familiar, es eso, que es empresa + familia. El mismo conjunto de personas reunidas forman una sola identidad, pero bajo 2 diferentes realidades, desde diferentes enfoques y con fines distintos.
2. La empresa familiar funciona como un sistema. Se entiende que un sistema es un conjunto de partes o elementos que interactúan entre ellos, influyéndose así uno sobre otros (Arnold, 1998). De la misma manera los miembros de la familia X, son miembros de esa y no de otra familia. Así mismo en su actuar se influyen unos sobre otros, interactúan entre ellos de tal manera que lo que uno hace, influye de alguna manera en los demás.
3. Del mismo modo dicha familia 'X', no existe siendo la única, sino que al relacionarse con otras familias 'Y' o 'Z', influye también sobre ellas y es influida por ellas.
4. La empresa familiar es controlada y operada por una familia en concreto. Es decir, tiene el control de la empresa, ya que es de su propiedad (Belausteguigoitia, 2017). Esto sucede cuando tiene por lo menos, cuando mínimo, el 51% de las acciones de la sociedad.

5. Que varias personas de la familia estén involucradas en la empresa mediante algún cargo estratégico (gobierno) o directivo (administración), dentro de la misma. Desde luego está el fundador, y muchas veces también habrá alguien más que él o ella (Trevinyo -Rodríguez, 2010).
6. Por último, si no menos importante, la empresa se funda con el fin de obtener utilidades económicas que permitan al empresario/fundador tener los bienes y servicios necesarios para mantener a su familia.

En muchas ocasiones se puede confundir a la empresa familiar con pequeñas empresas o empresas privadas. Sin embargo, esto no basta, ya que la empresa familiar no se define por su tamaño, su giro, o si cotiza o no en bolsa. Por el contrario, se encuentran empresas familiares catalogadas como grandes, con muy diferentes giros comerciales y sin estar en la bolsa de valores.

Como es de observar, las características de la definición de la empresa familiar han pasado por diferentes avatares, dado que las circunstancias para cada región y país son diferentes, así como los enfoques de los autores o las mismas organizaciones, dada su naturaleza multidimensional y compleja.

A los puntos anteriormente mencionados, habrá que sumarle una propiedad más, para ser empresa familiar. Se trata, y se pone en mayúsculas para destacarlo, de la: VOCACIÓN DE CONTINUIDAD. Esto es, que quiera transmitir el legado, que ha ido formando durante años y con muchos sacrificios, a las siguientes generaciones. Y que las siguientes generaciones, quieran a su vez, recibir dicho legado para transmitirlo a sus descendientes (Trevinyo-Rodríguez, 2010; Arenas, 2014).

Si el hijo (a) o descendiente que, trabajando en la empresa de su progenitor, quien es el fundador, no desea continuar con el negocio de sus padres, entonces la empresa se verá muy probablemente llamada a terminar su ciclo, al faltar los

fundadores. Lo normal es que los papás trabajen para los hijos mientras es necesario, y – en caso de que hayan creado una empresa-, les hereden aquello con lo que han vivido, y se han podido mantener, para que la vida no les sea tan difícil o para que puedan continuar con la obra que ellos iniciaron. Es un deseo natural de los padres heredar a sus hijos, lo que en vida pudieron obtener, cuanto más, si en ello dieron la vida y el sacrificio por lustros enteros (Péguy, 1982).

Una vez más, se ha tenido que acudir a aquellas notas o atributos de la empresa familiar, que le son esenciales y que se han mencionado anteriormente, pues son en las que se basará este estudio como punto de partida.

Por otro lado, respecto de su relevancia, cabe mencionar el lugar e impacto que ocupa la empresa familiar en la economía y la sociedad en el mundo actual, ya sea por su aportación al PIB de cada país, o por el porcentaje de ellas en cada nación, o por el porcentaje de la población de cada país que trabaja en ellas, es tan fundamental, que es necesario desarrollar o generar una cultura de pensamiento económico / familiar / social / político, que proteja, impulse y de vigor a esta realidad, no sólo en nuestro México, sino en el orbe entero. Véase para ello, la siguiente tabla comparativa para analizar la dimensión de las afirmaciones precedentes.

Tabla 1.1 Presencia de la empresa familiar en el mundo

| PAÍS | FUENTE | % DE EMPRESAS FAMILIARES | PARTICIPACIÓN EN EL PIB | CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO |
|----------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| AMÉRICA | | | | |
| Argentina | Perkins (2003) | 65% | | |
| Brasil | Bernhoeft Consulting Gp, 2002 | 90% | 65% | |
| Chile | Martínez, 1994 | 75% | 50%-70% | |
| Canadá | Deloitte y Tuch, 1999 | | 45% | |
| EE.UU. | Astrachan y Chanker, 1996 | 96% | 40% | 60% |
| EUROPA | | | | |

| | | | | |
|-------------------------|--|-----------|----------|---------|
| Alemania | Klein, 2000 | 79% | 55% | 58% |
| Bélgica | Crijns, 2001 | 70% | 55% | |
| Chipre | Poutziorius, 2002 | 80% | | |
| Dinamarca | Sorenson-Veaceslav y Lethinen, | | 45% | |
| España | Gallo, Capuyes y Estrapé, 1995 | 75% | 65% | 42% |
| Finlandia | FBI 2008* | 91% | 40 a 45% | 41% |
| Francia | FBI 2008* | 83% | >60% | 49% |
| Gn. Bretaña | FBI 2008* | 65% | | 31% |
| Grecia | Poutziorius, 2002 | 80% | | |
| Holanda | FBI 2008 | 61% | 54% | 31% |
| Irlanda | Sunday Business Post 9/04/95 | | | 40%-50% |
| Islandia | National Economic I., 2001 | | 47% | |
| Italia | Corbetta, 1995 | 73% | | 59% |
| Polonia | Niedballa, 2002 | 50% a 80% | 35% | |
| Portugal | Regojo, 1997 | 70% | 60% | |
| Suecia | FBI, 2008* | 79% | | 61% |
| AUSTRALIA | | | | |
| Australia | Smyrnos, Romano y Tanewski, 1997 | 75% | 50% | 50% |
| ASIA | | | | |
| India | CMIE. National Income Statistics, 2000 | | 65% | 75% |
| Indonesia | Faustine, 2001 | | 82% | |
| AFRICA Sin datos | | | | |

Fuente: Tapies ,2011

*FBIM 2008: Family Business International Monitor 2008

Si se observa detenidamente, los comentarios están por demás, las cifras son abrumadoras y por ende la relevancia de la empresa familiar se hace presente en la economía de cualquier nación. Como consecuencia no cabe sino decir, que aquellos países que busquen fortalecer a sus familias empresarias estarán poniendo así los cimientos de prosperidad, desarrollo y crecimiento per cápita para su pueblo. Para ello, tendrán, los líderes de gobierno, que desarrollar en el marco de su legislación e iniciativa, políticas económicas que la favorezcan (Tapies, 2011).

1.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Mucho se ha hablado al respecto, lo cierto es que en tiempos de crisis laborales al trabajar en cualquier empresa sea familiar o no, se dice: 'El problema no es mío, a mí que me paguen mi sueldo'. Quizás sea esta frase la más común y a la vez la más simbólica para diferenciar lo que es de uno, de lo que no es de uno. Baste esto de introducción para el siguiente análisis comparativo, de entre una empresa que es familiar y otras que no lo es, para ver sus ventajas y desventajas.

Si bien la empresa familiar es la forma de propiedad y gestión mayoritaria por estar presente en todo el mundo, también es cierto que, hasta mediados del siglo XX, ser empresa familiar equivalía por lo general a falta de profesionalización, ineficacia para el crecimiento, problemas intrafamiliares, etc.

No será sino hasta los años 80's cuando se empiece a reconocer a las interrelaciones familiares como fuente de valor para la gestión de la empresa (Tapies, 2011). De hecho, las empresas familiares tienen en promedio un mejor desempeño que las que no lo son (Davis, 2008).

A partir de ese entonces se han venido reconociendo ventajas muy específicas, que se enumeran a continuación:

- + La primera y más importante, es el hecho de que uno cuida más lo que es de uno, y esto sucede con la empresa que es de uno: de la familia (Barroso, s.f.).
- + Al ser de propiedad familiar, a la cabeza del negocio estará la propia familia, el fundador. La cabeza es la cabeza. Con el objetivo de crecer muy claro.
- + El liderazgo de la cabeza es claro, definido e incuestionable, pues se gana a pulso, anteponiendo muchas veces los intereses de la empresa a los de sí mismo. Haciendo ver así, que la jerarquía es la jerarquía.

- + La empresa familiar cuida más los recursos financieros al momento de necesitarlos (Trevinyo-Rodríguez, 2010).
- + Se dice que 'al ojo del amo, engorda el caballo' (Buitrago, 2012), y esto sucede, y nos expresa, qué al involucrarse más en la empresa familiar, en el día a día de la operación, las empresas familiares son más rentables (Watkins, 2018).
- + Existe normalmente un mayor compromiso hacia lo que es de uno – en este caso, la empresa-, entre los miembros de una empresa familiar, que entre los miembros de una que no lo es (Belausteguigoitia, 2017)
- + Cuando existe un problema, una crisis, los miembros de la empresa familiar, buscarán salir por todos los medios aún a costa de grandes sacrificios
- + En la empresa familiar hay por lo general un mayor cuidado y control del gasto corriente del negocio.
- + El sentido de pertenencia que abona en pro de la inteligencia emocional y el liderazgo, siempre estará presente en la empresa familiar (Gon, 2003).
- + Dado su gobierno y jerarquía, la empresa familiar se puede mover ante los cambios, más rápidamente que otro tipo de empresas (Rodríguez, 2013; Esparza y Maciel, 2019).
- + Existe un patrimonio cultural compartido. Las pautas conceptuales, los patrones culturales, los principios...coadyuvan a la unión de todos (Goyzuela, 2013).

A nadie es ajeno, e incluso es una regla que las grandes ventajas, no bien manejadas, pueden ser o se pueden convertir en las grandes desventajas, en este caso, de la Empresa familiar, de aquí que se mencionen también con el fin de precaver dichos infortunios. Aunado a lo anterior, hay otras que también se mencionan a continuación, dada su relevancia.

- + La falta de sucesión. Uno de los más importantes temas o carencias en la empresa familiar es que no existe un plan de sucesión, esto es, no hay un plan formal, bien estructurado, para que la propiedad, el liderazgo y la gestión de la empresa pasen de las manos del fundador a aquellos – normalmente sus hijos -, que continuarán con todo lo que comprende la empresa familiar (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016).

+ El paternalismo consiste en la exacerbación de la paternidad dentro de la empresa, lo cual significa una fuerte, insustituible y muchas veces apabullante presencia del padre entre los miembros de la familia que, junto con él, laboran en la empresa. Lejos de permitir crecer y madurar a los hijos (as), el padre los absorbe, dejándolos así, enanos, diminutos, pues no les da la libertad para desarrollarse dentro de la empresa, por miedo a que toman decisiones erróneas (Giussani, 2006).

+ De lo anterior se deriva que haya disgustos entre padres e hijos. El hijo no es escuchado, el padre más que dialogar con el hijo, le impone lo que él piensa, este se molesta y rebate al padre echándole en cara su falta de conocimientos académicos y el padre arremete diciéndole que no tiene experiencia, lo cual lleva a un círculo vicioso en el que ambas personas se distancian al salir ambas heridas y sin posibilidades aparentes de una comunicación constructiva y abierta para ambos (Lozano, 2000).

+ En muchas ocasiones al tratarse de pequeñas empresas que se encuentran en la primera generación y muchas veces bajo el régimen fiscal de persona física con actividad empresarial, es difícil que tengan acceso a préstamos que les permita crecer de una manera más rápida en un tiempo razonable a través de créditos de la banca (Andrade, 2002).

+ 'Aquí se hace lo que yo digo', es una frase muy comúnmente utilizada por fundadores papás que hacen ver su jerarquía por encima del resto de la familia. Si bien es cierto, que él es el fundador y tiene gran experiencia, también lo es, que tanto la mamá empresaria, como los hijos que van creciendo y estudiando, tienen mucho que decir en cuanto al manejo de la empresa, basados tanto la mamá por su experiencia, como los hijos por las habilidades nuevas que traen consigo y los estudios en base a su formación académica que han ido adquiriendo en instituciones de estudios superiores (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

+ La perpetuidad del fundador o el hecho de que no haya un cambio de liderazgo a la cabeza de la operación del negocio, también se puede convertir en una práctica común de la parte del fundador en las empresas familiares. El mecanismo no es difícil de comprender. Normalmente el fundador, quien ha logrado con esfuerzo y

sacrificio el éxito de la empresa, cree muchas veces que los hijos(as) no están, ni estarán nunca a la altura de las habilidades y actitudes requeridas para liderar el rumbo de la empresa. De aquí que -aunque se sabe que va envejeciendo-, decida postergar innumerables ocasiones su salida del negocio (Popular, 2020). (Dicha afirmación es resultado de mi experiencia como consultor de empresas familiares y las evidencias se encuentran en mi archivo personal).

+ Quizás una de las más significativas desventajas sea la falta de profesionalización. Esto es, la familia no tiene una planeación estratégica con objetivos a corto, mediano y largo plazo, y en muchas ocasiones no cuenta con una misión y una visión clara del rumbo que debe tomar la empresa, y menos aún, cómo alcanzarlo. De la misma manera carece de una estructura funcional básica que le permita trabajar de una manera más funcional y organizada. Aunado a otros factores que le permitirían ser más competitiva dentro de su giro (Rueda, 2011).

+ Otro tema preponderante que va unido a otro de la misma talla, son las discusiones, de la mano con la falta de comunicación. El hecho es simple, no se comunican pues no saben discutir, ni tienen definidos criterios que les permitan discutir en base a razones y de manera abierta, lo cual lleva, a una falta de diálogo como herramienta de trabajo diaria y como factor preponderante para la relación humana y profesional de cualquier organización, por más simple que ésta sea (Press, 2018).

+ No existe una herramienta que les ayude a dirimir diferencias en la manera de pensar y donde se puedan tomar decisiones más acertadas y concertadas, basadas en razones y en datos duros y fidedignos, para bien de la empresa y de la familia.

+ No existe motivación en quienes trabajan en la empresa familiar. Las causas son varias: Los sueldos son bajos en comparación al mercado, la gente no tiene un plan de capacitación que les permita estar mejor preparados para las funciones que ocupan, no existen muchas opciones que den lugar a la innovación o la creatividad, volviéndose así muy monótono el trabajo, etc. (Lozano, 2000).

1.5. PROBLEMÁTICA DE LA RELACIÓN ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

El tema es de máxima importancia. Finalmente existe una problemática de las empresas familiares para subsistir según se vio anteriormente. El problema no es para menos, ambas instituciones nacidas siglos atrás, tienen marcadas diferencias. A continuación, se señalan algunas.

Tabla 1.2: Diferencias entre familia y empresa

| FAMILIA | EMPRESA |
|--|--|
| El origen de sus miembros es natural. No se escogen | Sus miembros son seleccionados para pertenecer a la empresa. Se escogen |
| Su objetivo es que haya unión familiar, armonía y bienestar para todos | Su objetivo es obtener ganancias a través de brindar un bien o servicio |
| El menos apto es a quien más se cuida y el que requiere más atención. | El menos apto no tiene lugar en la empresa, al ser un lastre. |
| Vela porque todos los miembros de la familia tengan trabajo | Vela porque el trabajo se dé a los más capacitados y con mayor experiencia |
| Todo se sacrifica en aras de sus miembros | Todo se sacrifica en aras de su salud financiera |

Fuente: Elaboración propia basada en [Goyzuela \(2013\)](#).

La problemática de la relación entre ambas instituciones sociales es de suma importancia, pues de su análisis y comprensión saldrán las futuras conclusiones que den cabida a soluciones prácticas que faciliten la convivencia y el éxito de ambas entidades relacionándose de manera correcta.

Por ello, entre otras problemáticas, se pueden citar las siguientes:

+ Normalmente en la empresa no familiar, la dirección de la misma, la marca el director de la empresa, quien ejecuta fielmente los deseos de los accionistas a través del Consejo de administración. En la empresa familiar, sucede que la dirección, si bien puede ser marcada por el fundador, tendrá en los hijos ya adultos, y en otros familiares accionistas o no, una visión y expectativas no similares a la del padre fundador.

+ No sólo eso, en ocasiones el enfoque o los criterios para tomar una decisión determinada, serán diferentes, lo cual es lógico, ya que los hijos (as) tienen sus propios enfoques, así como sus expectativas propias.

+ Además de lo anterior, se debe saber también que cada hijo(a) es diferente, cada uno tiene un carácter y una personalidad diferente. Y a ello, se tendrá que hacer frente si es que se quiere que la empresa familiar perdure en el tiempo. Los estrechos lazos emocionales y consanguíneos que unen a todos los miembros de la familia - al momento de visualizar el fundador, a alguien para alguna función o puesto en particular-, genera reacciones más sensibles que si se tratara de una empresa no familiar.

+ En ocasiones los papás tienen preferencia por algún hijo (a) lo cual también puede dar lugar a preferencias que lleven al parecer de los demás miembros de la familia, a ser injustas e inequitativas (Jaramillo, 2002).

1.6. ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las etapas de la empresa familiar van íntimamente ligadas a las etapas que va viviendo la familia a través de los años, desde el momento en que la pareja se casa o se une, e inicia un negocio, hasta muchos años después, en el periodo en que el fundador se retira de la empresa, pues ya se encuentran en ella sus hijos y en muchas ocasiones, también sus nietos, quienes empiezan ya a tener injerencia en las operaciones de esta. Se considera a continuación las grandes etapas, no sin olvidar que cada una de ellas, tiene a su vez, muchas subetapas con sus propias características, problemáticas y soluciones. Dichas etapas se han visto

corroboradas en base a las intervenciones habidas con diferentes empresas familiares. Aunado a ello, existen otros autores que las mencionan. Entre ellos están [Nelly Trevinyo-Rodríguez \(2010\)](#) y [Belausteguigotia \(2017\)](#).

1ª. Etapa: El emprendedor que inicia. Regularmente se trata de un emprendedor, hombre o mujer, quien detecta en el mercado, ahí donde otros no lo ven, una oportunidad para llevar a cabo algún tipo de actividad o negocio. Por lo general se trata de alguien con una personalidad emprendedora, perseverante, aguerrido y con una visión clara de, a dónde – en principio-, pretende llegar. Al ser él o ella quien inicia, pues se convierte en un todólogo, ya que tiene que desempeñar muchas funciones que requiere al estar arrancando el negocio. Cabe preguntar, ¿actúa en base a razones sólidas, probadas y sin ningún riesgo? Por el contrario, el emprendedor es intuitivo, toma sus decisiones basados en su intuición, en lo que le dicta el corazón, y es esta la razón por la que se vuelve en una dirección autocrática, basada en una sola persona, él o ella ([Dodero, s.f.](#)).

1ª. crisis. En muchas ocasiones, ésta se presenta con el correr del tiempo, ya que la empresa va creciendo y la empresa empieza a tener problemas; de calidad, de producción, de ventas, etc. Todo ello debido a que él o ella, no puede con todo. De ese modo tiene que recurrir a otras personas que deberá contratar y a quienes deberá delegar, si es que quiere avanzar. Planteadas así, las cosas, esto no es fácil, ya que es ceder la autoridad y la toma de decisiones, poniendo la confianza en alguien que no es él (o ella). En variadas veces todo se complica si aunado a lo anterior se le suma que 'la pareja' es la que ha iniciado el negocio. Si bien es cierto que la pareja 'se ama', y quisieran estar juntos, no lo es cuando el estar juntos es en el mismo trabajo. Obviamente el número de las dificultades se multiplican; ¿es ella competente?, ¿quién va a mandar? (pues se requiere una jerarquía), ¿tiene en realidad la misma pasión que yo por el negocio?, ¿el tipo de realización que pretende al estar aquí es similar a la mía?, ¿existe buena comunicación entre nosotros?, ¿de qué modo las diferencias dentro de la empresa

no perjudicarán nuestra relación?, ¿buscamos lo mismo de la empresa?... y así se podría continuar.

Puerta de salida: No es difícil dicho lo anterior, percibir que, en buena medida, todos estos peros, podrían tomar cauce y una buena salida si existieran 3 factores a manera de *'conditio sine qua non'* (condición sin la cual no): 1. Madurez 2. Comunicación asertiva. 3. Prudencia. Y, aun así, es complicado, ya que los escollos, van aumentando con el tiempo. Con comunicación, madurez y prudencia, será más fácil establecer las reglas con las que se operará con el fin de no terminar, ni con la relación, ni con la pareja (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

2da. Etapa: Los hijos ya en la empresa. La empresa ya ha tomado fuerza. Ya se discuten planes a largo plazo. El líder está convencido de que el negocio vale la pena y puede continuar de cara al futuro. Tiene ya una o varias personas que son 'su mano derecha en el negocio'. Así, viene luchando por conseguir nuevas habilidades, como el liderazgo, el trabajar en equipo, el reconocer que sus hijos han crecido y son buenos estudiantes y/o profesionistas, etc. Con el pasar de los años, los hijos empiezan a incorporarse a la empresa. La empresa es más sólida, tiene más capital, tiene más acceso a créditos y el personal ha crecido notablemente. El papá busca solucionar problemas por todos lados y ya la organización se encuentra mejor estructurada funcionalmente. Él ya anda rondando los 50 años. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer.

2da. crisis. Los problemas de la empresa ahora son diferentes. Los cambios no cesan y esto va generando en las cabezas de la empresa, incertidumbre en las decisiones, y con ello, ansiedad y vulnerabilidad: los roles no están claros, entre los hijos y el padre; hay discusiones donde se mezcla lo profesional con lo personal; los hijos no tienen claro que el rol del fundador es de papá en casa, pero jefe en la empresa; la visión y los estilos de dirección de ambos, no coinciden; los hijos pretenden poner en práctica lo aprendido en la universidad o a través de su experiencia, con cambios innovadores, mientras que el papá, no quiere arriesgar

mucho, basado en su intuición; los hijos traen nuevos 'cómo' hacer las cosas y el fundador, quiere seguir haciendo todo a la antigua, etc. (Belausteguigotia, 2017).

2da. puerta de salida: No es difícil imaginar de qué modo la cabeza de la empresa tendrá que ir aprendiendo con el tiempo, a lidiar con los cambios. Se requiere ahora de un líder que sepa compartir con su gente, pero principalmente con sus hijos, su pasión por la empresa, sus sueños y la manera cómo los ha venido trabajando. Se requiere de alguien que sepa humildemente reconocer que el cambio obliga a aceptar que las habilidades que antes se tuvo, quizás no sean suficientes para los nuevos mares bravíos del siglo XXI. Más aún, se requiere reconciliar ambas generaciones reconociendo lo que cada una puede aportar al negocio y haciéndolo. Es una etapa en la que no basta comunicarse 'hoy', sino que es necesario haberse venido comunicando desde años atrás con el fin de haber manejado -si no logrado-, una cultura de diálogo y discusión intrafamiliar (Press, 2018).

3ª. Etapa: La despedida del líder. Es curioso, pero es necesario que precisamente cuando el líder está en su apogeo, que debe empezar el proceso de sucesión y retirarse, para dar lugar a las nuevas generaciones. Esto es por una doble razón. 1º. Porque en esta etapa tendrá 50 o 55 años y estando en su plenitud y sumamente lúcido, en base a su experiencia y conocimientos, podrá transmitirles con toda integridad y fuerza en qué consiste la empresa, cómo manejarla, y cuáles son las expectativas y visión hacia dónde encausarla. 2do. Se encuentra en una edad privilegiada para poder acompañar a sus hijos mediante un plan de sucesión formal, que dura aproximadamente de 8 a 10 años. Se requiere en esta etapa trabajar con los hermanos de igual a igual (Ferrón et al, 2016).

Existe ya una empresa consolidada tanto interna como externamente. Es hora de disfrutar, por parte del fundador, un poco el fruto de tantos años de sacrificio.

3ª. Crisis. No obstante, aparecen en el escenario un par de sombras que no dejarán al fundador dormir bien. Por un lado, cómo transmitir su legado, su empresa,

a sus hijos de manera que ellos la valoren, y al igual que él, la lleven adelante con éxito, seriedad y profesionalismo. Por otro lado, qué hacer para que entre ellos no haya división al momento de dejarla en sus manos. Intereses, visiones y expectativas de cada hijo toman aquí su fuerza y lugar de tal manera que es en vida y con fuerza del fundador que hay que dirimir estas diferencias acomodándolas no en base a gustos y preferencias emocionales, sino con base en la razón, decidiendo quién es el más apto y en base a dones, competencias, experiencia y estudios académicos, dónde conviene que cada uno pueda quedar para bien de la empresa (Press, 2018). Ya que será esto lo que garantice a todos el bien de ambas sociedades; la empresa y la familia de cada uno.

Ha llegado el momento de separar adecuadamente aquellos problemas que dependen de la familia, de aquellos que dependen de la empresa. Conviene para ello formar consejos a manera de órganos de gobierno que diriman y encausen las medidas que se deban tomar para el buen funcionamiento de la empresa (Belausteguigotia, 2017).

3ª. Puerta de salida. Para ambos aspectos hay solución. Un debido plan de sucesión formalizado debidamente con tiempo, donde se contemplen por etapas, las características, personalidad y competencias de los hijos, ayudará a ubicar cuál deba ser el lugar de cada uno de ellos dentro de la empresa, al mismo tiempo que permitirá que exista una transición donde los pleitos se minimicen y los factores de éxito en el traspaso intergeneracional, se potencialicen. Ya que se trata no sólo de hacer una transición acerca del gobierno de la Dirección de la empresa, sino también del patrimonio que ello conlleva. Por otro lado, se han venido implementando una serie de políticas que favorecen la transición notablemente: Políticas de incorporación a la empresa (de familiares políticos y familiares), políticas de retribución a familiares, políticas de condiciones de trabajo para familiares, políticas de convivencia con colaboradores, etc.

4ª. Etapa: Los hijos que gobiernan la empresa. El gobierno antes centrado en una sola persona se encuentra ahora compartido por varios hermanos, quienes deben ahora tomar decisiones basadas en los intereses y expectativas de cada uno, donde el saber comunicarse forma parte esencial de la nueva dinámica. El manejo de juntas se vuelve un elemento esencial para que la información fluya de manera adecuada. La transparencia y precisión de la información es necesaria para la toma de decisiones.

La empresa, ahora sólida está en manos de los hijos. Existen ahora diferentes unidades de negocios. Hay a la vez, directivos no familiares en puestos clave. El patriarca/fundador es ahora presidente del Consejo y no hay decisiones importantes que se puedan tomar sin su consentimiento, lo cual garantiza el buen fluir de la empresa. Pero ¿cómo se llegó aquí? (Press, 2018).

4ª. Crisis. La crisis es ahora de parte del fundador, haber realizado un buen plan de sucesión, respondiendo a todas las interrogantes que se requieren. Al mismo tiempo el fundador y los hijos habrán aprendido cuál es el modo nuevo en que se deban relacionar, antes hijos, luego empleados, ahora son socios y directivos profesionales que discuten de 'tú a tú' en una mesa que es el Consejo de la familia y el Consejo de administración que se ha formado en la etapa anterior (Trevinyo-Rodríguez, 2010). La salida del fundador es un tema que deberá abordarse debidamente, pues tendrá ahora más tiempo para su vida personal y convendrá darle menos tiempo a la empresa, pero de manera más contundente a través de los Consejos ya formados. Tendrá así que recurrir a expertos en el área, de él quererlo, que le planteen nuevos escenarios a su vida, que le den sentido a la misma.

4ª. Puerta de salida. Si los pasos anteriores se han ido cumpliendo satisfactoriamente, entonces se tendrá una empresa familiar que podrá subsistir en el tiempo, ya que tiene ahora a los descendientes en los puestos adecuados, con la formación adecuada y mediante un consejo adecuado que les permite tomar

decisiones en torno a la operación, el gobierno y la propiedad de la empresa. Pronto, de seguir creciendo la empresa, se irán incorporando miembros de la 3ª. generación o quizás otros familiares, según las políticas que se hayan establecido (Dodero, s.f.).

Los consejos hasta ahora formados, se tendrán que profesionalizar día con día. Para mejor desarrollo de la empresa y la familia, convendrá que haya: un Consejo de familia, un Consejo de Administración y una Asamblea de accionistas. Sin embargo, todo ello dependerá del tamaño y la complejidad de la organización.

1.7 DINÁMICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La familia latinoamericana presenta ciertos patrones de conducta, son pautas de comportamiento y en ocasiones conceptuales, que se repiten una y otra vez en el mundo de la familia. Normalmente el comportamiento de las personas va supeditado a las expectativas que tienen las personas con fuertes lazos emocionales que le rodean, empezando desde luego, por los papás. Dichos patrones, desde luego repercutirán al momento de que ellos (o ellas), interactúen con otros en la empresa familiar. Su manera de actuar, muchas veces se verá inclinado hacia estas pautas comunes que se repiten familiarmente (Tevinyo-Rodríguez, 2010). Para mejor comprensión de la problemática y las características de la empresa familiar, a continuación, se presentan algunas:

- a. **El mayor o primogénito.** Sea varón o mujer, el mayor tiene un estatus especial. Los padres tienen en él muchas expectativas. De alguna manera quisieran que sea ella (o él) quien ponga el ejemplo a sus demás hermanos. Se le da normalmente mayor responsabilidad. Trae en sus espaldas, por lo mismo, una fuerte carga sobre sí. De algún modo los papás tienen por él o ella cierta preferencia. Fue el primero, con él aprendieron, con él se equivocaron.
- b. **El hijo o hija único.** Aunado al hecho de que sea el primero – quien por lo mismo corre con algunas características del anterior -, tenemos que la vista

de los padres se encuentra puesta solo en él y no sólo por un tiempo, sino por todo el tiempo que viva con sus progenitores. Esta situación hace que él se empiece a sentir el centro de todo, quien merece todo y a quien están sujetos todas las personas de su alrededor, lo cual puede hacer de él o ella una persona sumamente egocéntrica y autoritaria.

- c. **El hijo de en medio.** Muchas veces llamado 'sandwich', es quien (es) está (n) entre el mayor y el menor. Muchas veces tienden a pasar desapercibidos por los padres, ante las demandas del mayor y las necesidades del pequeño, y muy probablemente sea esta la razón por la que se vuelven altamente negociadores, conciliadores y hábiles para captar la atención. De aquí que, entre sus habilidades, se encuentre la comunicación, por lo cual, son muy sociables. Por otro lado, aprovechan de manera notable lo que les pueden enseñar tanto los grandes como los pequeños del hogar (Escobari, 2017).
- d. **El estudioso o echado para adelante.** A este, le vienen las particularidades, no en función del lugar que ocupa en el orden de los nacimientos de la familia, sino en función de la hegemonía que tiene sobre sus hermanos en virtud de los estudios académicos que ha logrado y a través de su experiencia profesional. En ambos casos, los padres regularmente se acogerán a sus opiniones, sobre todo tratándose de la toma de decisiones relevantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Sucede que en muchas ocasiones los hermanos, sabiendo el potencial actual de la empresa, así como lo 'fácil' que ha sido tener bienes y servicios que les han permitido, para vivir con un cierto nivel de vida alto, cobijan su pereza o falta de interés, tras del éxito de la empresa y la negligencia de los papás.

Ahora que se tiene un panorama más completo de las notas esenciales de la familia (características, ventajas y desventajas, etapas, dinámicas, beneficios...), se puede abordar con mayor claridad y conocimiento de causa el tema del Protocolo familiar, ya que es éste último, el que tiene como antecedente lo que se vive en la

empresa que es propiedad de la familia y la manera como ambas entidades se relacionan en el día a día, favoreciendo o no que exista un pleno desarrollo de ambas, cada una de acuerdo a su naturaleza y su fin.

Una vez que ha quedado asentado cuales son las principales nociones del ser y el actuar de la empresa familiar, pasamos por consiguiente ahora, a considerar el tema que se aborda de manera privilegiada en esta tesis, que es el tema del Protocolo familiar (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

CAPÍTULO. II

EL PROTOCOLO FAMILIAR

Este capítulo se adentrará en conocer cuál es el contexto y la justificación de la que surge esta herramienta estratégica, al mismo tiempo que permitirá saber qué es y cuáles son los fines que persigue, para finalmente comprender sus elementos esenciales, sus características y sus principales líneas temáticas.

2.1. ORIGEN, CONTEXTO Y ANTECEDENTES

No es simple justificar la existencia, surgimiento y desarrollo del Protocolo familiar, ya que su origen no tiene una sola causa, por el contrario, como muchas otras cosas en la vida, es multifactorial, esto significa que han sido muchas las razones por las cuales ha surgido. Desde luego que muchas de ellas son de tipo familiar y empresarial. Sin embargo, hay muchas otras causas que han contribuido a su origen, entre ellas, hay causas de tipo social, económico, político, ambiental, psicológico, legal, entre otras muchas. De aquí que a continuación se mencionen algunas de ellas sin que se tenga la intención de clasificarlas por el tipo de origen que haya tenido, como tampoco se pretende que esté listado sea exhaustivo, toda vez que lo que se pretende es marcar las líneas generales más relevantes.

+ La principal razón -ya que cobra vida ante una problemática-, por la que surge el Protocolo familiar es sin lugar a duda, la perdurabilidad de la empresa familiar (Varoni, 2015). Pero a su vez, dicha perdurabilidad, tiene varias causas que son sumamente importantes. Dos de ellas – quizás las principales para muchos autores, como se verá en el transcurso de este trabajo, son la falta de profesionalización, por un lado, y, por otro lado, la necesidad patente de llegar a acuerdos entre los familiares, con relación a la empresa, esto es, regular las relaciones familia / empresa (Lucero, 2017).

+ La palabra profesionalizar es una palabra compleja, muy completa, pero con muchas aristas y enfoques. Sin embargo, se puede decir que profesionalizar una empresa conlleva a que ésta tenga en su haber administrativo y estratégico, una serie de aspectos que le permiten gestionar las funciones, políticas y procesos de la empresa, la familia y la propiedad, de un modo más ágil, más organizado, más eficiente, más eficaz..., contribuyendo así a 2 principales fines: 1. que la empresa tenga márgenes de rentabilidad mayores a los que tendría de no tener estos aspectos formalmente adoptados en su gestión. 2. Que la familia propietaria de la empresa se mantenga unida a través de las buenas relaciones entre sus miembros. Uno de los aspectos de mayor impacto, será el que la empresa cuente para su supervivencia con una estructura organizacional que le permita funcionar de manera organizada para el mejor funcionamiento de cada una de las partes que la integran (Villegas, 2018).

+ Se ha de considerar ante todo un punto que es de sentido común, cuando la empresa familiar se enfrenta con los años ante el hecho de que los hijos, ya más grandes, jóvenes, empiezan a tomar parte de la operación de la empresa, sabiendo el fundador que, con el paso de los años, él tendrá que dejarla a sus descendientes. Este hecho, es sumamente problemático – si bien también puede ser sumamente alentador-, ya que en su cabeza surgen multitud de dudas, inquietudes y preocupaciones, a las que dará vuelta día y noche, sin término:

- ¿Convendrá dejársela?, ¿no habrá otras opciones?, ¿cómo puedo decidir?, ¿qué tengo que tomar en cuenta para hacerlo?, ¿bajo qué criterios se debe hacer lo que conviene?, ¿cómo saber qué es lo mejor?
- ¿A quién de ellos?, ¿no les estaremos dejando un nido de problemas que los distancien y los separen?, ¿tienen ya la suficiente madurez?, ¿les hemos dejado el suficiente testimonio para que sepan dialogar y llegar a acuerdos?, ¿tienen herramientas de comunicación que les permitan escuchar, ser asertivos y llegar a consensos satisfactorios para todos?

- ¿Estarán preparados?, ¿tienen la formación académica adecuada y suficiente?, ¿cuentan con una mínima experiencia que les permita ir sorteando los problemas diarios de la empresa?, ¿tomarán las decisiones adecuadas?
- ¿La cuidarán como yo lo he hecho?, ¿sabrán valorar el esfuerzo y los años que hemos su mamá y yo invertido en ella?, ¿sabrán anteponer las necesidades de la empresa por encima de sus necesidades particulares?, ¿cuidarán de manera formal lo que la empresa puede darles de sueldo y prestaciones?
- ¿Cuándo es el mejor momento para hacerlo?, ¿en realidad me quiero ir?, ¿y si se las dejo hasta que yo muera?, ¿cómo puedo conciliar sus diferentes intereses y expectativas?, ¿cómo hacerles entender la necesidad de plantearse seriamente el tema de la incorporación de su familia política dentro de la empresa?
- ¿Cómo se hace?, ¿quién me puede aconsejar para tan importante y crucial momento en la vida de todos los que formamos parte de esta familia?... ¡y tantas otras! (Tapies y Ceja. 2011).

Ante todo, lo anteriormente expresado – de manera documentada y casi unánime-, se debe reconocer que el principal antecedente y reto que da origen al Protocolo familiar es la sucesión – si no el único, como bien se ve- (Bañegil, 2012).

Y lo es, por la sencilla razón de que una sucesión incorrectamente planeada y ejecutada, puede poner en riesgo el patrimonio de lo que se ha logrado amasar después de muchos años de esfuerzo y sacrificio. Una mala decisión de los hijos - y aún del papá, que se supone que tiene toda la experiencia del mundo-, puede llevar a la empresa a la quiebra en muy poco tiempo. De aquí que haya que cuidarla prudente y meticulosamente, mediante decisiones acertadas y concertadas, que no pongan en juego a la misma empresa (Echaiz, 2010).

Se convierte así el Protocolo familiar, en el instrumento más relevante para lograr una sucesión intergeneracional exitosa, dentro del ámbito de la empresa familiar (Ruíz, 2018).

+ En las décadas pasadas, de los 50's a los 70's, las empresas familiares se movían principalmente por pactos y negociaciones donde la palabra era suficiente para seguir operando, de la misma manera no era necesario suscribir si entraba o no algún otro miembro familiar y cuál era su papel y su participación dentro de la sociedad, también quedaba a la palabra. Sin embargo, con el tiempo, las cosas se fueron complicando, los factores a considerar fueron aumentando y la necesidad de documentar los propósitos, las intenciones, los acuerdos y los cambios, se hizo presente en el ámbito de la empresa familiar. Había que ir dejando por escrito asuntos que de otra manera se hubieran olvidado, no se hubieran tomado en cuenta o se hubieran tergiversado. De aquí surge la necesidad de documentar temas que más tarde se incorporarán de un modo más formal al Protocolo familiar (Lozano,2000).

+ Por lo tanto lo ideal de manera primera, será elaborar un documento mediante el cual se identifiquen todos aquellos elementos, riesgos y disfunciones que se producen entre familia y empresa al momento en que se combinan formando una empresa familiar, y que hay que regular (Valero, 2012). Merced a ello, se evitarán futuros y potenciales conflictos, canalizando de manera adecuada cualquier divergencia que pueda existir.

+ De los hechos anteriormente mencionados surgirá en los años 90's el término de Protocolo familiar, acuñado principalmente por 2 grandes pensadores/consultores de la planificación estratégica de las empresas familiares: Ward (2003) y Gallo (2006).

+ Es muy común -debido a que es parte de la naturaleza humana-, que cada uno piense diferente y de ese modo, cada quien tiene expectativas e intereses diferentes de la empresa familiar de la que forma parte. Si esta premisa es válida, se tendrá entonces a diferentes personas miembros de una familia, trabajando en una misma empresa, pero tirando cada uno hacia lados diferentes, según lo que a cada uno (a) le apetece (Ruíz, 2015). Finalmente, todos los esfuerzos deben estar supeditados a un proyecto empresarial común del que todos en la familia dependen. Este principio es clave para el funcionamiento del Protocolo familiar. No comprenderlo, al grado de vivirlo y comprometerse con él, será causa de graves infortunios para el futuro de la empresa (Convicción generada en base a la experiencia del autor como consultor de 2009 a 2021. Concepto que él mismo ha denominado ‘alineamiento estratégico’).

+ Si bien decidir es algo que día con día se realiza, también es cierto que las empresas familiares requieren de herramientas adecuadas y profesionales que les permitan tomar decisiones a la altura del compromiso y las responsabilidades que la propiedad y la gestión de una empresa conlleva. Dicho de esta manera, se ve así claramente la importancia que la toma de decisiones tiene para cualquier negocio que quiera subsistir a corto y largo plazo (Lagunes, 2018).

Por consiguiente, definir, planear, coordinar y ejecutar lo que se decide, deberá formar parte de cualquier empresa que se precie de ser profesional. De aquí la necesidad de tener órganos de consulta y gobierno que permitan desempeñar satisfactoria y eficientemente dicho cometido.

De lo anterior, que sea el mismo Dr. Miguel Ángel Gallo, experto en Empresas y Protocolo familiares, catedrático del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, (IESE Business School) y académico de la Real Academia Europea de Doctores, quien dice que, cualquier empresa familiar debería contar con un

Protocolo familiar específico que le ayude a ser competitivo en su entorno, así como a superar cualquier crisis ([Real Academia Europea de Doctores, 2017](#)).

2.2. DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Difícilmente se da la definición de algo sin mencionar para qué es útil, cuál es su función, y esto es porque parte de la identidad de cualquier cosa, es el sentido o fin, de ella misma. Incluso podrá decirse que el fin forma parte de la identidad. Existe por ende un principio intrínseco a todo cuanto es, que es el principio de finalidad. Todo cuanto es, tiene un fin u objetivo ([Garrigou-Lagrange, 2013](#)). De aquí que a continuación se defina qué es el Protocolo familiar, al mismo tiempo que se va definiendo cuál es su objetivo, su fin, esto es, ¿para qué sirve?

Muchos son los autores -mismos que irán figurando en este trabajo-, que han hablado de lo que es el Protocolo familiar ([Vanoni y Pérez, 2015](#)). Desde luego cada uno aporta desde sí mismo, desde lo que es, lo que comprende, ya que cada uno tiene su enfoque o perspectiva de la misma herramienta. No obstante, puede decirse que en todos ellos (as), los temas que prevalecen como esenciales del Protocolo familiar, son los mismos. Del mismo modo, como se ve a continuación, los objetivos, si bien declarados con una redacción diferente, también son sumamente similares, como en todo.

Lejos de querer acotarlo con un chaleco de fuerza bajo una definición única, lo que se ha deseado en el transcurso de los años, es enriquecerlo con los enfoques con que cada autor y consultor ha vivido en su experiencia. Así, se tiene:

+ El Protocolo Familiar puede conceptualizarse como el marco familiar -firmado por todos los integrantes de la familia- por el que se regulan las relaciones entre la familia y la empresa con la finalidad de consolidar la continuidad de la familia a lo largo de sus sucesivas generaciones ([Fuentes, 2007](#)).

No hay duda bajo esta perspectiva que se regulan las relaciones familia empresa, porque es necesario regularlas. El no hacerlo puede crear, desde luego desavenencias, inconformidades, resentimientos y potenciales conflictos, que de manera anticipada se necesitan considerar para llegar a acuerdos que coadyuven a transitar y fluir de modo más armónico. Y en este sentido, es claro que de preferencia el Protocolo familiar ha de usarse como un instrumento preventivo, ya que lo que busca es tomar medidas, llegar a acuerdos, considerar futuras desavenencias, con el fin de que no se presenten en la empresa familiar en lo futuro, situaciones difíciles, antagónicas y muchas veces conflictivas, que pueden generar o ahondar las diferencias entre los miembros de la familia.

Para [Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén \(2008\)](#), el Protocolo Familiar es una declaración de intenciones consensuada por todos los miembros de la familia, que tiene como objetivo el mantenimiento de la empresa familiar, es decir:

- (1) defender e incrementar el patrimonio familiar evitando la dispersión del capital,
- (2) evitar la intromisión abusiva de la familia en la gestión, limitando el acceso de los familiares a la empresa, así como su presencia dentro del Consejo de Administración,
- (3) evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares' ([Bañegil, Hernández y Barriuso. 2012](#)).

La esencia del Protocolo familiar, como muchos autores lo han declarado ([Trevinyio-Rodríguez, 2010](#)), es llegar a acuerdos sobre los temas que conciernen a la relación entre la empresa y la familia. Desde luego que no tendría sentido, si no existe compromiso por cumplir de manera cabal dichos acuerdos, que pueden ser políticas, objetivos o reglas ([Belausteguigoitia, 2017](#)).

Para otros, como [Joan Amat y Corona \(2007\)](#), es un documento mediante el cual, la familia dueña de la empresa, puede coordinar y manejar los problemas que

aquejan a la empresa y su continuidad, acordando reglas, políticas y principios que al cumplirse coadyuvarán al buen funcionamiento de la empresa y a que esta facilite el que haya una continuidad generacional.

Cuatrecasas (1997), lo define, como abogado en Protocolo familiar, de la siguiente manera: *'documento que contiene la normativa (pautas y recomendaciones) que sirve para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es propietaria, teniendo como objetivo primordial, asegurar la continuidad de ésta y favorecer su crecimiento económico'*. Como se podrá observar si bien son diferentes perspectivas desde las que se ve, lo esencial radica en que la familia llegue a acuerdos entre sus miembros con el fin de que la empresa tenga continuidad, y, por otro lado, crezca económicamente, evitando conflictos potenciales mediante el diálogo y el compromiso, tomando medidas -como el protocolo familiar-, que les garanticen una sana continuidad (Beraza, 2000).

Este mismo hecho – el de tener diferentes enfoques, desacuerdos y diferencias de pensamiento respecto de una realidad común -, es lo que lleva a pensar en la esencia del Protocolo familiar, ya que finalmente se trata de una herramienta que nos permite, precisamente, llegar a acuerdos, viendo cada persona las cosas de modo diferente, las percibe a su manera, desde 'él', según su perspectiva y en base a su experiencia de vida, su personalidad acuñada por su propio código genético (Fullat, 2010), y por la posición que ocupe ante la empresa, ya sea parte del accionariado, familiar o empleado o quizás alguno o todos ellos-.

Este es, sin lugar a duda la fuente de los conflictos, pero no vistos estos, de manera peyorativa, por el contrario, se trata de que sea una fuente de riqueza, viendo por conciliar o enriquecer los diferentes enfoques o perspectivas, con el fin de ganar una visión más completa y holística de la misma realidad u objeto que se

estudia o analiza, dando cabida así a una comprensión más amplia e integral del objeto o cuestión a analizar, decidir o valorar.

2.3. CARACTERÍSTICAS Y LÍNEAS TEMÁTICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Iniciando con las características del Protocolo familiar se ha de comentar que cada Protocolo se debe adecuar a las necesidades imperantes de cada familia, las cuales son, a toda vista, diferentes (Beraza, 2000), dadas las circunstancias particulares que cada una presenta, en cuanto a momento de la empresa, edad del fundador, injerencia de los hijos(as) en la gestión, liderazgo en la dirección, etc. Por otro lado, cabe comentar que las características del Protocolo familiar derivan de su propia naturaleza. Entre las principales, se pueden perfilar las siguientes:

- 1) El Protocolo familiar es un documento escrito, que se elabora por la familia empresaria, dueña de la empresa, trabajen o no en ella.
- 2) Se realiza de manera libre. Nadie les obliga a ello, sino la voluntad de cada uno de los miembros de la familia para realizarlo (Echaiz, 2010).
- 3) Es lo ideal, que en él participen todos los miembros de la familia que son propietarios de la empresa. (Además de conveniente, ya que para aquellos que no quieren participar, muy probablemente los que participan decidan que las decisiones y acuerdos ahí tomados, serán válidos para todos los miembros de la familia dueña de la empresa, asistan o no).
- 4) De preferencia el Protocolo familiar se ha de elaborar de manera preventiva, esto es, será lo mejor realizarlo antes de que los hijos del fundador hayan empezado a trabajar de manera formal dentro de la empresa. Pues, no sólo regula las relaciones actuales entre familia y empresa, sino que también previene posibles problemas a futuro que pueden causar conflicto, orientando a los mismos para su solución (Soto, 2019).
- 5) Para elaborarlo se ha de tener una guía básica sobre aquellas líneas temáticas que se han de ir desahogando, con una estructura que los sustente de manera ordenada.

6) Conviene que sea un consultor con experiencia quien facilite las sesiones, tanto en lo que respecta a los contenidos como en la metodología y otros temas necesarios que se requieren para su implementación.

7) Es un documento a la medida, ya que sus contenidos serán el resultado de los acuerdos a los que llegue tal familia, así como las sugerencias, recomendaciones y compromisos acordados por la misma familia, y plasmados en el documento final por el mismo consultor (González, 2010).

8) Establece límites en el ámbito de actuación de la familia y el ámbito de actuación de la empresa, evitando de este modo futuras controversias a falta de aclaraciones previas pertinentes (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez. 2013).

9) Al plantearse algún tema susceptible a la familia completa, se evita que se pueda considerar personal, por ejemplo, la conveniencia y, por ende, obligación, de los miembros de la familia a contraer matrimonio bajo el régimen de bienes por separado. De aquí que sea un documento consensuado, desde el momento en que todos y cada uno están conformes en lo ahí suscrito, pues han participado determinando cada uno de los puntos a los que se ha llegado (Murguía, 2016).

En cuanto a las líneas temáticas, se puede considerar que si bien la redacción del documento del Protocolo familiar es totalmente voluntaria y por ende no existen contenidos mínimos, ya que la familia incorporará en él aquellos que le interese incorporar en ese momento, y ante las necesidades y circunstancias particulares que esté viviendo (momento de la Empresa, situación de la familia ante la antigüedad del fundador, grado de profesionalización de la empresa, características de la familia en torno a sus relaciones intrafamiliares, estado actual en la toma de decisiones...y tantas otras), también es cierto que en el transcurrir de la historia de la implantación del Protocolo familiar, los diferentes consultores, institutos, despachos, Universidades u otras entidades involucradas en el tema, han ido, en base a su experiencia, nombrando de algún modo, aquellas líneas temáticas que esbozan el perfil temático del Protocolo familiar de una manera más definida.

Entre otras líneas temáticas - sin ser una enumeración exhaustiva-, se pueden enlistar las siguientes:

- Introducción: Motivos que lleva a realizar un Protocolo familiar.
- Ámbito del Protocolo: Historia de la Empresa y la familia. Miembros familiares.
- Planeación estratégica: Misión, visión y valores de la empresa y la familia. Transmisión de los valores familiares a la empresa familiar.
- FODA, objetivos y Modelo de los 3 círculos.
- Organigrama y Descripción de puestos
- Creación, estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y la familia: Consejo de Administración, Asamblea de accionistas, Consejo familiar, Comité de Dirección, etc. (Dolce, 2014).

Políticas Familia/empresa/propiedad

- Políticas de incorporación de los miembros de la familia a la empresa y de personal externo a puestos directivos
- Políticas de retribución a familiares y otros beneficios.
- Políticas de trabajo para familiares. Políticas de evaluación y remuneración.
- Políticas de dividendos en torno a la familia y a otros aspectos.
- Políticas de convivencia con colaboradores.
- Situación accionaria y pautas para seguir en su manejo.
- Código de ética y grupos de interés.
- Aspectos legales, fiscales y financieros. Acciones, testamento y régimen matrimonial.
- Promoción de desarrollo familiar (Formación, actividades, financiamiento de proyectos, programa de desarrollo profesional para sucesores, convivencias, viajes familiares, impulso a hobbies familiares, etc.).

- Plan de sucesión. El sucesor y el sucedido. Transmisión del gobierno, la propiedad y el liderazgo. Cambios en la familia. (Betancourt, Díaz, Mezo, Pereyra y Maldonado. 2020).
- Filantropía y contribución de la empresa familiar a la comunidad.
- Órganos de gobierno. Consejos de administración y de familia. Asamblea de accionistas. Comité de dirección.
- Revisión del Protocolo familiar y vigencia (Gallo y Tomaselli, 2007).

Una vez que se ha conocido cuál es la identidad y la finalidad del Protocolo familiar, así como sus notas más características, se hace necesario descubrir paso a paso, cuáles son aquellos requisitos, que, a manera de condición, la benefician, como herramienta estratégica, para tener éxito, tanto en el ámbito familiar como en el organizacional.

A lo largo de los años y desde su creación el Protocolo familiar ha venido otorgando a la empresa familiar una serie de beneficios que le han permitido situarse en una de las metodologías más representativas para el mejor desempeño de las empresas familiares, de los últimos tiempos. A continuación, se hace un análisis, que, sin ser exhaustivo, nos muestra algunos de ellos.

2.4. BENEFICIOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo familiar se encuentra conformado normalmente por una serie de temas clave, si bien se constata que ya para su implementación, puede variar, dependiendo de algunos factores que se dan en la práctica. Por ejemplo, para algunos Consultores, será más sencillo aplicar un cuestionario mediante entrevistas a cada uno de los miembros de la familia, mientras que, para otro, será de mayor beneficio el tener una serie de sesiones con la familia que es propietaria de la empresa, etc. Los beneficios que aportan son muy semejantes a la hora de la

intervención, cosa que se sabe para quiénes han participado de manera activa en la elaboración y aplicación de algún modelo particular.

Quizás uno de los beneficios más renombrados del Protocolo familiar, en el ámbito de la empresa familiar sea el que menciona el colega académico [Lozano Posso \(2000\)](#), quien en su artículo: '*El protocolo en las empresas de propiedad familiar*', dice a la letra: 'Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos'. Por otro lado, no se quiere dejar de enumerar otros beneficios del Protocolo familiar que destacan tanto otros autores en diferentes latitudes del globo, como la misma práctica profesional en diferentes momentos y circunstancias tanto de la familia como de la empresa familiar. Entre ellos se pueden destacar e ir explicando los siguientes:

- Incremento en el interés de los familiares por la Empresa.
Al momento en que los miembros de la familia se encuentran reunidos durante las sesiones con el Consultor, los miembros de la familia (que son dueños de la empresa, pero que no trabajan en ella), conocen la empresa; su funcionamiento, su operación, su dirección, sus clientes y proveedores, su problemática interna, etc., al grado de irse interesando por ella de una diferente manera a la usual.. (Aspecto que constata el mismo autor de este trabajo en sus consultorías). Surge a la vez otro fenómeno significativo. Al no tener la llamada 'ceguera de taller' el familiar que no trabaja en la empresa aporta durante las sesiones puntos de vista en verdad relevantes, y ajenos totalmente a las preferencias u opiniones de otros miembros familiares. Hay que reconocer, sin embargo, que no siempre los familiares dueños de la empresa – y que no trabajan en ella-, tienen interés por la misma.
- Esfuerzo planeado para tratar temas de la Familia y de la Empresa de modo oportuno, en la búsqueda de mecanismos de solución y mejores prácticas.
En una investigación realizada por algunos catedráticos de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), pertenecientes al Departamento de empresas familiares, se menciona de qué manera el Protocolo familiar ayuda a prever

aquellas situaciones problemáticas relevantes al seno de la familia, y que muy probablemente en el corto o mediano plazo, la empresa familiar tendrá que enfrentar. (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016). Entre ellas, pudieran estar las que se mencionan a continuación:

- Facilita que se reasuma el rol del fundador como líder y que se busque de manera adecuada y consensada otro líder.

La empresa familiar se sucede a través del tiempo en varias etapas, entre ellas, cabe destacar el momento en el paso de la 1a. a la 2da. generación, en que se empieza a ver conveniente que se lleve a cabo un plan de sucesión adecuado a las circunstancias y al momento. Es en este momento cuando el fundador reasume su liderazgo dando paso a un nuevo líder quien le pueda suplir de forma integralmente adecuada.

- Definir cuáles son las vacantes dentro de la empresa, así como cuáles convendría que pudiera tomar algún familiar y porqué, estableciendo para ello 'Políticas de ingreso' a los mismos consanguíneos.
- Oportunidad para pensar y definir la estructura de gobierno más adecuada para el presente y el futuro de la Empresa.

Normalmente las empresas familiares elaboran de acuerdo con sus circunstancias de crecimiento un organigrama o estructura organizacional para dar más forma a su empresa. ¡Cosa que es correcta! Sin embargo, los años pasan y en muchas ocasiones aquel organigrama en la pared se vuelve un fósil sin ningún significado actual. El Protocolo familiar por su misma dinámica interna, de ubicar a los familiares con aptitudes dentro de la empresa, permite y da lugar a que dicho organigrama cobre vida constantemente.

El organigrama normalmente ayuda a que la empresa se organice por áreas funcionales, de tal manera que así existe: un área de almacén, un área de compras, un área de ventas, un área de producción, etc. Una vez esto realizado, puede haber para cada área un jefe o coordinador o gerente que se encargue o sea el

responsable de esta, de tal manera que tenga la autoridad para tomar decisiones y asumir las responsabilidades que pertenezcan a su área.

Será él, junto con otras cabezas de las demás áreas, quien le tengan que dar cuentas y mostrar resultados a una cabeza general, que será el Gerente general de la empresa. A su vez, serán también ellos, quienes tengan a su cargo colaboradores quienes de manera coordinada y bajo su tutela, deberán cumplir las funciones y los objetivos de su área de manera organizada. Vemos así que otra de las grandes ventajas del organigrama, es la línea de autoridad que se sigue a través de las diferentes jerarquías y líneas de mando de la empresa.

De tal manera que, aquellas decisiones que se tomen por los dueños de la empresa tendrán que ser acatadas por el director, quien a su vez las turnará a los Gerentes o jefes de Área o Departamento y estos a su vez, a su personal, logrando así que el rumbo establecido por la cabeza para toda la empresa sea ejecutado operativamente por el resto del personal. Por otro lado, es claro que, entre los Departamentos o áreas, existirán relaciones que habrá que definir, coordinándose para funcionar mejor, dando los resultados esperados para cada área. Retomando los beneficios del Protocolo familiar, se tienen también los siguientes (Wehrich, Cannice y Koontz. 2017).

- Diseño y puesta en marcha de órganos de gobierno que faciliten el control y la dirección de la Empresa.

Entre ellos y de manera principal, queremos destacar por el momento al Consejo de familia, que funciona como un órgano intermedio entre la empresa y la familia y que busca que la familia permanezca unida y que las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa sean justas, transparentes, profesionales y acordes a las aptitudes y necesidades propias de las instituciones y las personas que representa (Wehrich, Cannice y Koontz. 2017).

- Impulso para buscar soluciones creativas a problemas difíciles.
Es claro como la Inteligencia emocional aflora donde los corazones están más unidos y, sobre todo, de manera singular en el ámbito de la familia. Como bien dice [Goleman \(2013, p. 84\)](#), 'cuando la gente se reúne para colaborar...surge un coeficiente intelectual colectivo, es decir, la suma total del talento y la capacidad de todos los participantes' Esto crea una sinergia colectiva y emotiva que da lugar a una creatividad insoslayable.
- Oportunidad para plantearse la sucesión de forma adecuada.
No hay duda de que, uno de los temas más álgidos y controvertidos en cualquier empresa familiar es el tema de la sucesión. Mucho se ha escrito al respecto y seguirá escribiéndose. El tema lo amerita. Para [Aronoff, McClure y Ward \(2003, p. 96\)](#), por su parte, la sucesión sónica «la Transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones». Y se transcribe, pues el aspecto formal de dicha definición es muy preciso.
- Orientación a perseguir objetivos comunes, evitando que cada uno tenga intereses y expectativas diferentes hacia la Empresa.
Es en ocasiones increíble que al conversar de manera individual con cada uno de los miembros de la familia sobre las expectativas tanto de la empresa como de la familia y acerca de cómo lograrlo, cada uno (a) parece tener, en la mayoría de las ocasiones, intereses, inquietudes y expectativas diferentes, El gran cuestionamiento que surge ante dicha realidad, es, ¿a dónde puede ir una empresa familiar, donde quienes la dirigen tienen diferentes expectativas de lo que pretenden alcanzar y cómo lograrlo?. De aquí la imperiosa necesidad de hacerse un planteamiento más fuerte acerca de cómo alinear las expectativas de los miembros propietarios de la empresa familiar.

- Oportunidad de establecer criterios claves de la intervención de la familia dentro de la Empresa. Se trata, finalmente de establecer políticas que favorezcan la relación entre la familia y la empresa. Entre las principales se pueden destacar:
 - Políticas de incorporación a la empresa.
 - Políticas de retribución o compensación
 - Políticas de condiciones de trabajo
 - Políticas de convivencia con colaboradores
 - Políticas de formación y desarrollo del talento humano
 - Políticas de integración familiar
 - Políticas de dividendos
 - Políticas sobre estatutos, testamento. régimen matrimonial, finanzas y acciones.

- Documento vivo que se irá profundizando con el tiempo.

El Protocolo como Documento no es algo muerto o peor aún, tan vivo, que no se le pueda mover ni un ápice de lo que se dijo. Todo lo contrario, si bien es un documento que en su momento responde a la necesidad de regular las relaciones de familia y empresa para bien de ambas instituciones, es más cierto aún, que es necesario al cambiar las circunstancias, modificar también aquello que se requiera en dicho documento, con el fin de que siga siendo algo vivo que nos norme y enriquezca en cada etapa de la vida de la empresa familiar.

- Tiene herramientas que ayudan a manejar los conflictos inherentes a la relación familia/empresa.

No hay duda de que, las relaciones personales nunca han sido fáciles. El hombre como género humano, se presenta – cosa que se puede constatar - , como un ser complejo, que, si bien parece estar diseñado para la comunicación, también es cierto que los tipos de comunicación que pueda tener con otra persona, dada su complejidad, no son simples, ni superficiales.

El Protocolo contempla así para su manejo, una serie de herramientas que ayudará a solventar dichas diferencias.

- Incrementa la cercanía y el cariño por el resto de la familia.

Si se consideran con atención los beneficios anteriormente mencionados no quedará duda alguna de que una vez que se está consciente y se ha previsto la problemática que pueda surgir de las relaciones dentro de la familia en función de la empresa, los lazos de cariño automáticamente se incrementarán dando lugar a mejores relaciones interpersonales y a un ambiente familiar donde prevalezca la cordura, el diálogo y la paz entre sus miembros (Lozano, 2000).

2.5. CLAVES DEL ÉXITO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

La clave del éxito o del fracaso del Protocolo familiar, se encuentra fincada como es lógico, en que aquellos factores clave que se pretenden implementar, en realidad se lleven a cabo. Para ello habrá que contar con una serie de condiciones o claves que a continuación se mencionan.

1. Desde luego que, en esta gran obra, debe haber una firme convicción plasmada en la decisión libre y clara, de que su empresa continúe a través de las siguientes generaciones (Trevinyo, 2010). Podría llamarse una *vocación de continuidad*, como ella misma lo menciona.
2. Si bien se trata de la transmisión de una generación a otra, de la labor de toda una familia empresaria, a través de los años, nada de esto sería posible sin el ejemplo (Rodríguez, 2020). El ejemplo sigue siendo hoy en día el primer medio de aprendizaje en la relación humana.
3. Crear *Consejos de gobierno*, donde de manera formal se platiquen, discutan y acuerden aquellos puntos sobre los que es necesario platicar de los diferentes ámbitos de la empresa, la familia y la propiedad (Rodríguez, 2021).

4. *La comunicación* entre los miembros de la familia, así como una relación sana, transparente y abierta, son clave para el ejercicio de la gestión de la empresa y la propiedad del negocio. El trabajo diario lo supone, y para la función de los consejos que se creen, es indispensable (Press, 2018).
5. Planear y llevar a cabo un plan de sucesión dará buenas probabilidades de logro para que la empresa familiar pasé de una a otra generación sin los altibajos característicos que esto conlleva. Generar los mecanismos preventivos que nos ayuden a prever las circunstancias adversas que se puedan presentar, será labor del Consejo de familia y de los miembros de la familia, dueña de la empresa (González, 2010).
6. El compromiso entendido, así como pasar de la idea a la praxis o a la acción es determinante para que el protocolo familiar resulte victorioso. El compromiso conlleva la intención de cambio, pero a la vez, el impulso para llevarlo a cabo y la fuerza para mantenerlo vivo ante cualquier circunstancia. (Comentario tomado de las propias notas del autor, como consultor de empresas familiares). Es en ese sentido, un acto y no una palabra.
7. La renovación periódica, transmitir el espíritu emprendedor a la siguiente generación, entrar en nuevos mercados y la apuesta por la innovación y la tecnología, a la vez que realizar acuerdos (alianzas, fusiones, adquisiciones...).
8. Un entorno laboral que promueva un alto compromiso, la profesionalización del equipo, tanto en el aspecto profesional, como en el personal y familiar, con una alta estima por la mejora continua y la descentralización.
9. La propiedad debe concentrarse en pocas personas, de ese modo habrá rapidez en la toma de decisiones, con una visión compartida entre los miembros de la familia, accionistas de la empresa, respetando la política de dividendos, y favoreciendo las políticas de incorporación de familiares a la empresa (Trevinyo, 2010).

10. La familia empresaria debe promover un clima familiar de respeto y confianza que favorezca el diálogo, el compromiso y la unidad familiar, el respeto a las diferencias entre familiares, con el apoyo de instrumentos como son el protocolo familiar, las reuniones familiares, el consejo de familia, la planificación estratégica familiar.

Una vez que se han mencionado los beneficios y ventajas de dicha metodología estratégica, así como otros de sus aspectos básicos, cabe ahora develar en qué consiste la implementación y cuál es el modelo de intervención, que permite que la puesta en marcha de dicha herramienta estratégica sea la adecuada y cumpla con los fines para los cuales fue creada.

CAPÍTULO. III

IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Como a continuación se verá, este último capítulo contempla analizar cuáles son los elementos o aspectos para considerar para la implementación del Protocolo, así como cuál es el modelo de intervención y la metodología para utilizar.

3.1. ELEMENTOS DE SU DISEÑO

Por lo regular el diseño de cualquier objeto, servicio o herramienta, vendrá dado por el fin que pretende alcanzar. De aquí que, si como se ha visto con anterioridad, la esencia del protocolo familiar es regular las relaciones entre familia y empresa de tal manera que no interfiera la una en la otra y de que los miembros de la familia empresaria tengan claro qué lugar ocuparán el día de mañana en el sistema propiedad/familia/empresa (Gutiérrez, 2016), las líneas temáticas girarán en torno a temas que se presentan como patrón regularmente.

Al tratarse de un pacto circunscrito entre particulares con el fin de evitar futuras disputas o desacuerdos, podrán ingresar en él aquellos temas e intereses que los miembros de la familia empresaria consideren necesario o estimen conveniente, de acuerdo con las circunstancias y necesidades actuales que estén viviendo.

Clasificándolos de acuerdo con su recurrencia se puede decir que entre los principales intereses y necesidades de los miembros de la familia se encuentran los siguientes, mismos que también podemos titular por sus generalidades conforme a lo que se presenta en la tabla siguiente.

Tabla 3.1: Aspectos a considerar en el diseño del protocolo familiar

| INTERÉS O NECESIDAD | PREGUNTAS | TÍTULO GENERAL |
|----------------------------|---|---|
| LA EMPRESA FAMILIAR | ¿Conocen los miembros de la familia las características de la empresa familiar, así como su dinámica, etapas, etc.? | Definición y características de la empresa familiar |
| INCORPORACIÓN A LA EMPRESA | ¿Qué miembros de la familia pueden incorporarse a la empresa?, ¿en qué condiciones o en qué casos? | Políticas de incorporación |
| SUELDOS Y BENEFICIOS | ¿Cuál será el sueldo y qué otros beneficios económicos pueden tener? | Políticas de compensación |
| CONDICIONES DE TRABAJO | ¿Cuáles serán las condiciones laborales: horarios, días, permisos especiales y otros? | Políticas laborales |
| RELACIÓN CON COLABORADORES | ¿Cuál deberá ser el comportamiento dentro de la empresa hacia: familiares, jefes no familiares, subalternos, casos especiales, etc. | Políticas de relación con colaboradores |

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
| IDENTIDAD DE LA EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS | ¿Tiene la empresa definida su Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias | Planeación estratégica de la empresa |
| CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA | ¿Conoce la empresa cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades? | FODA |
| ALINEACIÓN DE LOS INTERESES Y EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA | ¿Tienen los miembros de la familia alineados sus intereses, ideales y expectativas de la empresa? | Alineamiento estratégico |
| IDENTIDAD Y FAMILIA | ¿Tiene la familia identificadas sus características y un ideal de familia al cual dirigirse? | Planeación estratégica de la familia |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | ¿Tiene la empresa una organización que le permita funcionar de la mejor manera gracias a la distribución de sus funciones por áreas? | Organigrama |
| RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS | ¿Mantiene la empresa con sus diferentes grupos de interés un comportamiento acorde | Código de ética |

| | | |
|---|---|---|
| | a sus principios, valores y cultura? | |
| DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNO (A) | ¿Tiene la organización las descripciones de puesto de su organigrama? | Descripciones de puesto |
| DISPOSICIÓN AL MOMENTO DEL RETIRO DEL FUNDADOR, DE LA GESTIÓN DEL NEGOCIO | ¿Tiene la empresa familiar un plan de sucesión que defina quién será el sucesor, cuándo y cómo se retirará? | Plan de sucesión |
| DISPOSICIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA, UNA VEZ RETIRADO EL FUNDADOR | ¿Tiene la empresa definida de qué manera será la participación de la propiedad de la empresa entre sus sucesores? | Testamento, Estatutos de la empresa. Plan de sucesión |
| EL SUCESOR | ¿Tiene la empresa determinada cuando tomará el sucesor el liderazgo y cómo se le preparará previamente? | Plan de sucesión |
| EL SUCEDIDO | ¿Tiene la familia definida en qué condiciones económicas y con qué otros beneficios se retirará el fundador? | Plan de sucesión |

| | | |
|---|---|--|
| EL PROCESO DE SUCESIÓN | ¿Tienen definido los miembros familiares de qué modo será el proceso de transición? | Plan de sucesión |
| LA SITUACIÓN FISCAL, FINANCIERA Y LEGAL DE LA EMPRESA | ¿Sabe la familia si la propiedad no está en riesgo a falta del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, financieras y legales? | Aspecto legal/fiscal/financiero de la empresa |
| LA TOMA DE DECISIONES: SU MODO, LUGAR, MIEMBROS, TANTO PARA LA FAMILIA COMO PARA LA EMPRESA | ¿Hay alguna herramienta para dialogar, discutir y en su caso, votar, para la toma de decisiones en los temas de patrimonio, gestión y familia empresaria? | Consejos de gobierno (Asamblea de accionistas, Consejo de administración, Consejo de familia, Comité de Dirección, etc.) |
| FAMILIA | ¿Los integrantes de la familia mantienen lazos de cohesión, unidad e interés mutuo a través de reuniones familiares, eventos organizados, actividades recreativas, visitas personales, etc. | Promoción de la relación y unión familiar |
| ACCIONES | ¿Quién tiene las acciones?, ¿cómo se encuentran divididas?, | Manejo de las acciones |

| | | |
|---------------------|---|---------------------------------------|
| | ¿cuáles son las opciones actuales de la empresa, en cuanto a su manejo? | |
| TESTAMENTO | ¿Cómo ha determinado el fundador distribuir la propiedad de la empresa?, ¿en qué momento?, ¿bajo qué criterios? | Acción testamentaria |
| RÉGIMEN MATRIMONIAL | ¿Qué régimen matrimonial se ha estipulado para cuidar el patrimonio del negocio?, ¿por qué?, ¿cuáles son las consecuencias? | Determinación del régimen matrimonial |

Fuente: Clasificación realizada por el mismo autor en base a sus notas de trabajo elaboradas del 2009 al 2021.

Como se ve, los temas se refieren tanto a la familia, como a la gestión y la propiedad de la empresa. De aquí entonces que sobre estas líneas temáticas girará la propuesta, que como modelo de intervención se presenta a continuación y cuya implementación se analizará en la parte metodológica de este trabajo.

3.2. MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención propuesto como antes se ha explicado, contiene aquellas líneas temáticas que por su importancia son las que se considerarán para incluirlas en dicho modelo.

Dichas líneas temáticas han sido aglutinadas para su mejor comprensión, manejo e identificación, en 5 módulos que cubren de manera suficiente aquellos puntos que deben ser considerados por una familia, al momento de pensar en una 2da. y 3ª. generación dentro de la empresa.

Dicho diseño es el siguiente:

A) DIAGNÓSTICO

Consiste en una entrevista guiada mediante preguntas abiertas que nos permiten conocer de manera más cercana cuál es el estado de la familia y la empresa, así como cuál es la percepción hacia ambas entidades, de cada uno (a) de los miembros de la familia.

B) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario y habiéndose cerciorado que la empresa y la familia pueden ser objeto de la intervención, se procede a plantear el objetivo, el alcance, las ventajas, los beneficios, las etapas, las líneas temáticas, los factores críticos, los entregables, la metodología, los tiempos y el rol del consultor durante el proceso.

C) IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Mediante sesiones de consultoría a la familia empresaria, se desahogan una a una las líneas temáticas del programa propuesto, rescatando los acuerdos, las sugerencias, los comentarios y contenidos esenciales de cada módulo del programa, con el fin de incorporarlos al documento final.

D) ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL DOCUMENTO CON LOS ACUERDOS, LAS SUGERENCIAS Y LOS COMENTARIOS QUE SE IMPARTIERON EN EL TRANCURSO DE LA INTERVENCIÓN, ASÍ COMO, CON LOS CONTENIDOS E INFORMACIÓN RELEVANTE QUE HAYA SURGIDO EN CADA SESIÓN.

Una vez finalizado el proceso de la intervención se rescatan de cada sesión habida, los contenidos principales – acuerdos, políticas, sugerencias, observaciones...-, con el fin de integrarlos a un borrador del Protocolo

familiar, que será revisado por cada uno de los participantes, previo a su elaboración final.

D) ENTREGA Y FIRMA DEL DOCUMENTO FINAL O PROTOCOLO FAMILIAR

Mediante sesión formal, se entrega a cada uno de los miembros de la familia empresaria el documento personalizado del Protocolo familiar. En la última hoja de este, cada miembro de la familia firma el de todos y cada uno, como manifiesto de su compromiso moral por cumplir y hacer cumplir los principios, políticas, normas y acuerdos ahí asentados.

Una vez delineados los aspectos que se deben incorporar al protocolo y la manera de trabajarlos, toca ahora vislumbrar de manera puntual el modo como se aterrizarán paso a paso.

3.3 ASPECTOS RELEVANTES

Finalmente se ha de trabajar en abordar aquellos puntos finos de la metodología, la estructura general y el alcance de la implementación para llegar a comprender cuál es el escenario en el que se encuentra y cuáles son los alcances que podemos pretender de este instrumento de gestión estratégica.

El protocolo familiar tiene ciertas peculiaridades que son únicas y pertenecen a su naturaleza. A continuación, se mencionan algunas de ellas, con el fin de tener un mejor encuadre acerca del mismo.

+ La sucesión no deja de ser un acto de confianza en los hijos, mediante el que la empresa pasa de una generación a otra, ya que creemos en ellos de tal manera, que su triunfo será el nuestro y su derrota, también será nuestra (Melendo, 2008).

+ Si bien el Protocolo familiar es un documento generado por todos los miembros de la familia dueños de la empresa, en el que suscriben aquellos acuerdos, sugerencias y contenidos en los que están de acuerdo, su fuerza y legitimidad le viene dada por la voluntad de todas las partes que se coadunan y comprometen de manera moral a cumplir con todo lo ahí asentado, quedando ratificado mediante la firma de cada uno, en todos los originales personalizados de todos los miembros familiares, entregados al finalizar la intervención.

Cabe, sin embargo, por otra parte, legalizar ante notario dicho documento, con el fin de que tenga un respaldo jurídico y coercitivo, en que no se pueda violar lo ahí asentado, bajo ningún aspecto, so pena de incurrir en un delito de carácter legal (Casillas, 2020).

3.4. METODOLOGÍA

La intervención tiene 3 etapas divididas de la siguiente manera:

A) Diagnóstico. - Se realiza una entrevista mediante un cuestionario guía a cada uno de los miembros de la familia, con el fin de conocer el estado actual de la familia y la empresa. Duración: 45 minutos por cada miembro de la familia

B) Intervención. - Se realizan 16 sesiones, de 3 horas cada una, el consultor con todos los miembros de la empresa familiar, con el fin de platicar, discutir, consensar y en su caso votar, por aquellas decisiones fruto de los temas que contienen los diferentes módulos del modelo de intervención.

Las sesiones tienen una duración de 3 horas y se realizan cada quince días en la locación que determine la empresa familiar.

Como base de los contenidos se utiliza para cada sesión una presentación en PPT o Canva.

Las estrategias didácticas utilizadas son sumamente variadas, acorde al tema de exposición y a la intervención de los participantes. Entre ellas, se encuentran:

dinámicas, casos, exposición, cuestionarios, ejercicios, lectura de capítulos de libros, películas, revisión de documentos de la empresa, u otras.

C) Revisión del borrador y entrega del Documento final.- Una vez realizada la revisión del borrador del documento final, por parte de todos los miembros de la familia que acudieron a la consultoría, el consultor realiza las correcciones y edita el documento final del Protocolo familiar, mismo que será entregado en original y personalizado para cada uno de los miembros de la familia, con el fin de ser firmado por cada uno, como manifestación del compromiso moral adquirido, hacia los acuerdos, las recomendaciones, los contenidos y las sugerencias ahí citadas.

3.5. ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN

El alcance de la intervención para cada una de las etapas consideradas será ver los lineamientos temáticos de cada módulo, y analizar sus generalidades, aplicándolas a la Empresa. Corresponderá a la familia empresaria mediante su Consejo de familia y su Consejo de administración, definir, analizar y resolver a detalle y con posterioridad, cada uno de los temas que vayan surgiendo en el proceso de la elaboración del Protocolo Familiar.

3.6. IMPLEMENTACIÓN

Se considera para tal, la siguiente estructura y temática para las 16 sesiones de la intervención.

DEFINICIÓN

Se puede definir el PROTOCOLO FAMILIAR como:

El proceso mediante el cual la familia reflexiona, discute y hace acuerdos en torno a la Empresa de la que es dueña, sobre temas clave:

- ✓ La relación Empresa-Familia-Propiedad
- ✓ Sus valores familiares y empresariales

- ✓ La profesionalización de la Empresa Familiar
- ✓ La manera de gobernarla (dirigirla y controlarla)
- ✓ La distribución de sus dividendos y otros beneficios
- ✓ La sucesión en la Empresa, entre otros temas

logrando así una sana transparencia de acuerdos y estampándolo finalmente en un documento que les servirá de referencia y compromiso, para su revisión periódica.

OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Los 2 principales, de los que se desprenden los demás, son:

- ❖ **PROFESIONALIZAR LA EMPRESA**
- ❖ **REGULAR LAS RELACIONES ENTRE FAMILIA/EMPRESA/ PROPIEDAD**

De donde surge el lema de la intervención:

'Ni la familia a costa de la empresa, ni la empresa a costa de la familia'

1. *Determinar en qué consiste la Empresa, a dónde la queremos llevar y cómo hemos de hacerlo*
2. *Visualizar de modo adecuado la continuidad generacional, mediante el traspaso profesional, ágil y transparente a las siguientes generaciones*
3. *Evitar conflictos familiares determinando las relaciones Familia-empresa, actuales y futuras.*
4. *Crear órganos de gobiernos que nos permitan dirigir y controlar la Empresa de forma adecuada.*
5. *Definir cómo se irán integrando las nuevas generaciones, así como cuál será el papel de la familia política.*
6. *Determinar de modo claro y oportuno la retribución a familiares: sueldos, prestaciones, bonos, dividendos u otros beneficios.*
7. *Desarrollar líderes, brindando confianza al fundador y a los socios que se identifican con su empresa.*

MÓDULOS

- I. INTRODUCCIÓN, FAMILIA, PROTOCOLO Y EMPRESA FAMILIAR.
- II. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.
- III. ÓRGANOS DE GOBIERNO: GOBERNABILIDAD
- IV. RELACIÓN, FAMILIA EMPRESA Y PROPIEDAD
- V. PLAN DE SUCESIÓN.

Objetivo y contenidos por módulo

MÓDULO I. INTRODUCCIÓN, FAMILIA, PROTOCOLO Y EMPRESA FAMILIAR.

OBJETIVO.

Dar a conocer a la familia empresaria los conceptos básicos de: qué es la empresa familiar; en qué consiste el protocolo familiar; características básicas de esta familia 'X' en particular, y la manera cómo se trabajará la intervención.

CONTENIDOS.

Entre otros que al momento se pueden ajustar, se encuentran los siguientes:

INTRODUCCIÓN: presentación personal, pautas de funcionamiento, comisiones, condiciones de operación, etc.

FAMILIA: Lugar de cada miembro de la familia, ser persona, tipo de familia, expectativas, comunicación, unidad, apoyo, enfoques...

PROTOCOLO FAMILIAR

Origen, historia, proceso, objetivos, características esenciales, principales líneas temáticas....

EMPRESA FAMILIAR: Características, etapas, dinámicas, etc.

MÓDULO II. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

OBJETIVO.

Brindar aquellos elementos que necesitan estar presentes en cualquier empresa profesional y que son las bases para responder de manera satisfactoria y rentable a los diferentes grupos de interés que la conforman.

CONTENIDOS.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
DIAGNÓSTICOS ACTUAL (FODA)
TRABAJO POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CÓDIGO DE ÉTICA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DESCRIPCIONES DE PUESTO

MÓDULO III. RELACIÓN, FAMILIA, EMPRESA Y PROPIEDAD

OBJETIVO.

Aceptar, reconocer, preservar y acrecentar el patrimonio de la empresa familiar, acordando entre los miembros de la familia, dueños de la empresa, aquellas políticas que regularán las relaciones entre la familia y la empresa, con el fin de que en el presente y futuro se prevean y eviten aquellas posibles fuentes de conflicto, que puedan generar discordias, resentimientos o conflictos, entre los miembros de la familia.

CONTENIDOS.

LOS DIFERENTES PATRIMONIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA PARA FAMILIARES
DIRECTOS Y/O POLÍTICOS
POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN Y OTROS BENEFICIOS A FAMILIARES
POLÍTICAS LABORALES PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA
POLÍTICAS DE CONVIVENCIA ENTRE FAMILIARES DENTRO DE LA
EMPRESA
POLÍTICAS DE FORMACIÓN A MIEMBROS DE LA FAMILIA
POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR

MÓDULO IV. ÓRGANOS DE GOBIERNO: GOBERNABILIDAD

OBJETIVO.

Dar los conceptos básicos y generar los Consejos que sean adecuados para la toma de decisiones y el control de la empresa por parte del fundador y los miembros de la familia empresaria.

CONTENIDOS

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE FAMILIA

COMITÉ DE DIRECCIÓN

Viendo para todos ellos: Elección de los miembros, objetivos, duración, funciones...

ASPECTOS LEGALES: FINANCIEROS, FISCALES, CORPORATIVOS

(DIAGNÓSTICO)

OTROS: RÉGIMEN MATRIMONIAL, ACCIONES, ESTATUTOS, TESTAMENTO.

MÓDULO V. PLAN DE SUCESIÓN.

OBJETIVO.

Dar elementos para preparar el proceso del Plan de sucesión, mediante el cual se retirará de la empresa el fundador o sucedido para dar lugar a alguno de sus hijos(as) u otra persona, como sucesor en la dirección de la empresa.

CONTENIDOS

LA FAMILIA EMPRESARIA

EL SUCEDIDO

EL SUCESOR

DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN

- Transmisión de la propiedad
- Transmisión de la gestión de la empresa
- Transmisión del gobierno (toma de decisiones)
- Transmisión del liderazgo

PLAN DE COMUNICACIÓN

- Ad intra. Empresa
- Ad extra. Familia y grupos de interés

SUPERVISIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN

- Legitimación de los acuerdos adoptados
- Evaluación del Plan de sucesión
- Papel de los diferentes Consejos

A manera de hilo conductor, en el primer capítulo se abordó lo que es la empresa familiar con el fin de conocer cuáles son sus antecedentes históricos y la manera cómo se ha ido desarrollando en el transcurso de los principales períodos de la historia para llegar finalmente a un siglo XX, en el cual surge la administración científica y con ella, una serie de precisiones en torno a la empresa familiar, fruto de estudios, investigaciones y experiencias, que darán lugar a focalizarla y a definir

muchos aspectos de la misma: objetivos, dinámicas, perspectivas, antecedentes, elementos, claves de éxito, ventajas y desventajas, etc.

Todo ello da paso al segundo capítulo que surge de una fuerte inquietud histórica, a la vez que actual: ¿por qué las empresas familiares con todos los descubrimientos y avances que se han hecho sobre ellas, y con la gran contribución que tienen en cada país, al producto interno bruto, al empleo y a la ocupación, en cada nación, aun siendo rentables, no han perseverado, transitando de una a otra generación?

Los estudiosos al respecto a través de Universidades e instituciones de investigación públicos y privados, (Dígase la OCDE, el BID, el IMEF, etc.) formulan diagnósticos muy amplios y bien estructurados, y descubren algunos datos clave que pueden orientar las causas de dicho fracaso. Entre estos se encuentran 2 puntos clave: la falta de profesionalización y no haber regulado la relación entre familia, empresa y propiedad.

Si bien en muchos países del globo se empieza a trabajar estas causas u otras, a través de un instrumento de consultoría denominado Protocolo familiar, en México el Banco Interamericano de desarrollo (BID), lanza una convocatoria a Universidades, solicitándoles desarrollar un modelo de intervención de consultoría para subsanar estas deficiencias de las empresas familiares. Se elige finalmente a la Universidad La Salle de México, que es quién capacitará a Consultores en esta área. (El autor de este trabajo es capacitado por dicha Universidad hace 13 años). Pero ahora el cuestionamiento es, una vez dados y trabajados los contenidos del Protocolo familiar a la empresa familiar, ¿de qué manera esta los implementará en su empresa? Y así viene el 3er. Capítulo del presente trabajo, a dar respuesta a aquellos elementos y requisitos que se necesitan para llevar a término y buen fin, la implementación de dicho instrumento.

Este trabajo pretende así, demostrar que la manera cómo una empresa puede subsistir pasando así de una generación a otra, es mediante el Protocolo

familiar y su correcta implementación. De aquí que éste sea el objetivo de este, tomar un caso y desarrollarlo para demostrar los beneficios de este.

Se tuvo así, como unidad de análisis de este trabajo, una empresa familiar con la que se trabajó como caso, la Consultoría en Protocolo familiar, para posteriormente, mediante una entrevista como instrumento, aplicada a los miembros de la familia empresaria, comprobar la manera de cómo esta intervención pueda contribuir a la sucesión, permitiendo así que la empresa familiar, migre de una a otra generación, de manera satisfactoria.

CAPÍTULO IV.

METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Lo que busca este capítulo es describir la metodología y la investigación de campo, que han sido utilizadas para el desarrollo de la investigación.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como; libros, revistas y artículos digitales, películas, tesis, programas de TV en cable, artículos arbitrados, conocimientos y experiencias basadas en la experiencia del consultor, y otras fuentes de internet.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El presente trabajo se realizó con una investigación de campo en la empresa que representa el caso a analizar, mediante la elaboración de un instrumento que consistió en una entrevista semi estructurada, a través de una serie de preguntas que incluyen los principales aspectos que conviene evaluar al aplicar un Protocolo familiar, con el fin de descubrir si la implementación de los mismos, llevó a la empresa familiar X, a tener las condiciones necesarias para que la empresa transitara con éxito de una generación a otra. Dicho instrumento fue piloteado 4 veces para lograr una versión definitiva que cumpliera con los requisitos necesarios en vistas a su objetivo.

El trabajo se realizó haciendo una entrevista semi estructurada a través de una guía, aplicada a los Directivos de la empresa, para validar y/o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló, apoyándose en una investigación de campo.

Se utilizó como técnica para levantar información, la observación directa y la entrevista semi estructurada, así como la sucesión de las actividades que se incluyen en la tabla 4.1.

El 14 de noviembre 2021, se realizó una tabla de consistencia para verificar la correspondencia entre la hipótesis con los objetivos y las variables. (Anexo 2)

Tabla 4.1 Bitácora para las actividades de investigación de campo

| FECHA | ACTIVIDAD | RESULTADO |
|--------------------|--|--|
| 5 septiembre 2020 | Solicitud para que sea su empresa mi Caso de estudio para la MGEO | Aceptación |
| 10 septiembre 2021 | Explicación a la familia de su participación, contexto, limitaciones, etc. y fechas probables de entrevistas | Se aclararon dudas, límites y condiciones de participación |
| 9 noviembre 2021 | Explicación a la familia de su participación mediante entrevistas y definición de fechas para las mismas | Se aclararon dudas y se definió hacer las entrevistas el jueves 18 de Noviembre 2021 |
| 18 noviembre 2021 | Realización de las entrevistas a los 4 miembros de la Empresa familiar X | Por imprevistos importantes de la empresa la pospusieron para el día Martes 23 de noviembre del 2021 |
| 23 noviembre 2021 | Realización de las entrevistas a los 4 miembros de la Empresa familiar X | Se llevaron a cabo las entrevistas de manera puntual |
| 25 noviembre 2021 | Se transcribirán las respuestas al trabajo terminal | Se transcribieron las respuestas en tiempo y forma |

Fuente: elaboración propia.

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento de investigación que se empleó para obtener la información del caso de estudio fue una entrevista focalizada y semi estructurada mediante una guía (Anexo 1) para obtener respuestas verbales sobre el asunto a investigar.

La guía semi estructurada son preguntas acerca de cada uno de los 5 módulos que se trabajaron en el presente modelo de Protocolo familiar.

Los Módulos y los temas por considerar para la entrevista están descritos puntualmente en el capítulo 3.6: Implementación del Protocolo familiar.

4.3.1 Criterios de selección de las preguntas:

Los criterios de porqué se diseñaron 5 preguntas para la investigación - y una extra para cualquier otro comentario sobre el tema-, fueron los siguientes:

- 1.- El Modelo del Protocolo familiar, contempla 5 Módulos que abarcan en su generalidad los temas claves de este mismo.
- 2.- El hacerlo por Módulos y temas, facilita – de acuerdo con el objetivo pretendido-, que el (la) entrevistado (a) responda de una manera, menos memorísticamente, y si más, acerca de la percepción y los frutos que la empresa familiar ha venido obteniendo y que apoyan el paso de una a otra generación.
3. La pregunta abierta acerca del Módulo permite al entrevistado acercarse a la respuesta desde la temática de cada Módulo y/o la arista que más desee él (o ella) comentar.
4. Las observaciones directas son fruto de la experiencia profesional del entrevistador al momento de la entrevista. Más que encontrar particularidades, la intención de la mención, es encontrar pautas conceptuales comunes o patrones similares en los hábitos, costumbres o actitudes que puedan ser relevantes para la investigación.

Las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron ordenadas para su análisis en seis secciones para su posterior comparación, análisis, síntesis y extracción de conclusiones.

- Módulo 1
- Módulo 2
- Módulo 3
- Módulo 4
- Módulo 5
- Comentario libre

4.3.2 Modo de evaluación de las respuestas

Para evaluar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados sobre cada uno de los Módulos, habrá que interpretar sus comentarios discerniendo de manera interpretativa si sus respuestas son a favor o no a favor, de que los temas y contenidos hayan contribuido a una sucesión en la empresa familiar de la que son dueños.

4.4 ESTUDIO DE CASO

Se escogió llevar a cabo la investigación de campo mediante un caso ya que es una estrategia que facilita que se analicen fenómenos actuales situados en circunstancias reales de la vida contemporánea en donde quien investiga no tiene acceso a la viabilidad para controlar los hechos (Yin, 1994). Se llevaron a cabo las 4 entrevistas – una a cada miembro de la familia que labora en la empresa familiar unidad de análisis-, mediante una guía con 6 preguntas puntuales, cada una acerca de cada uno de los 5 Módulos que conforman el Protocolo familiar y la última sobre aspectos generales del mismo o algún comentario adicional.

Para cada pregunta se dio un tiempo aproximado de 2.5 minutos.

Dada su dimensión, las respuestas textuales a las preguntas de dicha entrevista, se exponen en el Anexo 3.

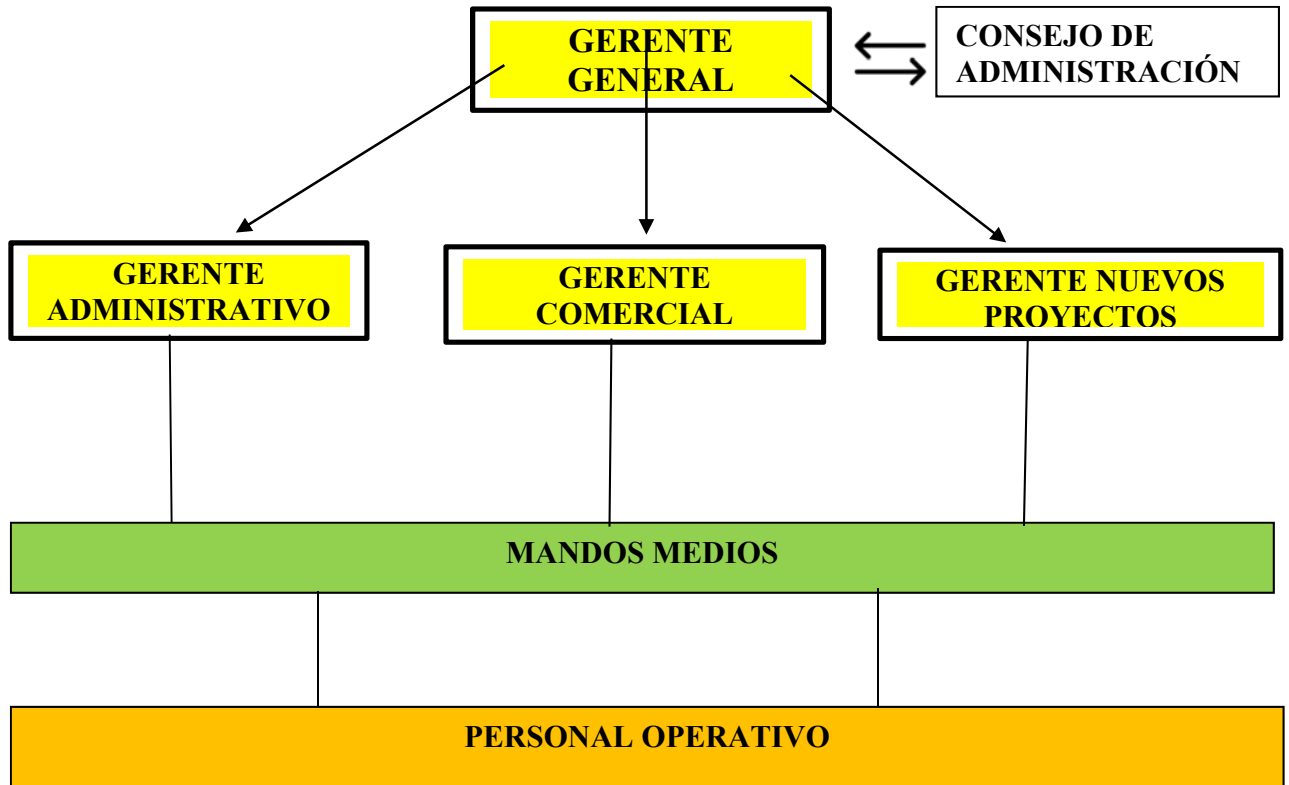
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1) HISTORIA

- + Empresa familiar X
- + Inicio: 27 abril de 1999
- + Giro: Comercialización de entretelas
- + Inicio de Operaciones: compra, venta y distribución en una camioneta particular, teniendo subsidio familiar (esposa) como asistente y el fundador, llevando ventas.
- + Recursos iniciales: \$50,000
- + Productos: Varios
- + Instalaciones actuales: 3 Bodegas: de 400mts², 200 mts² y 1000 mts².
La principal como matriz, con oficinas administrativas

2) ORGANIZACIÓN

Organigrama



En amarillo los puestos de los familiares colaboradores

- + Colaboradores: 23. Divididos en 4 niveles dentro de la estructura de la organización
- + Equipos y maquinarias, incluyendo equipo de transporte: 4 camionetas de carga, 3 máquinas cortadoras y rebobinadoras.

3) PROCESO Y PRODUCTO

a. Comercialización:

Servicios y productos actuales: compra venta de entretelas no tejidos, para construcción, impermeabilización, campo(agricultura), automotriz, colchonero, filtración, hospitalario.

b. Servicio de corte.

4) MERCADO

+ Procesos principales: compra, venta, almacenamiento, corte y logística de entrega de pedidos.

+ Estrategias de venta:

- al mayoreo
- al menudeo
- a través de distribuidores

+ Volumen de venta (en metros lineales):

+ Principales mercados a que se dirigen: construcción, campo(agricultura), automotriz, colchonero, hospitalario, bordado y confección.

+ Principales tipos de Industrias: Industria Automotriz, Confección y Construcción

+ Ventas a nivel local y nacional

5) PLANES FUTUROS / PROYECCIÓN

+ Expansión regional

+ Mantener calidad y servicio

6) FILOSOFÍA CORPORATIVA

MISIÓN: 'Con más de 20 años de experiencia y profesionalismo proveemos de una gran variedad de entretelas tejidas y no tejidas, de

fabricación nacional y extranjera, brindando asesoría integral en diferentes sectores de la industria, construyendo una empresa donde el aspecto humano marca la diferencia’.

VISIÓN: ‘Consolidarnos como una empresa líder en la región, expandiendo nuestro mercado tanto en la venta como en la y distribución de nuestros productos, con la calidad y el servicio que nos caracteriza, logrando así ser parte esencial de los proyectos de nuestros clientes y proveedores’

VALORES: Honestidad, Responsabilidad, Constancia, Compromiso Unión, Valentía, Trascendencia, Pasión.

ANTECEDENTES DE LA FAMILIA

1) FUNDADOR Y MATRIMONIO

Matrimonio con años de casados. Originarios de

2) FILOSOFÍA DE LA FAMILIA

+ Ser trabajadores, responsables y comprometidos

+ Vivir con honestidad y transparencia

+ Ganarse lo que uno quiere con el trabajo diario y de modo honesto

+ Hacer lo que se hace con constancia y pasión

3) DESCENDIENTES

2da. Generación: 3 hijos: 2 casados, 1 soltero (los 3, en la empresa).

3ª. Generación: 3 nietos. El mayor de 17 años

4) INCORPORACIÓN A LA EMPRESA (de 2da. Generación)

+ Se incorporó en el año 2006. Actualmente: Casada. Madre de 1 hija.

+ Se incorporó en el año 2004. Actualmente: Casada. Madre de 3 hijos.

+ Se incorporó en el año 2014. Actualmente: Soltero.

Para recabar la información se utilizó la Técnica de estudio de caso. Cabe resaltar, que se trata de un solo estudio de caso y no varios, como consecuencia de la pandemia que se vive en México desde febrero de 2020. Inicialmente se habían considerado 3 empresas como objeto de estudio, sin embargo, una de ellas no pudo seguir con el plan de sucesión, dada la situación financiera y comercial crítica en la que cayeron, y la otra, ante casos de COVID SARS 2, prefirió aceptar lo menos posible por tiempo indeterminado la relación con cualquier externo. Lo cual llevó a considerar para este estudio sólo un caso.

Se trata de una empresa que cubre con una serie de requisitos -lo cual se quiere resaltar-, necesarios a la hora de implementar un Plan de sucesión dentro del Protocolo familiar. Algunos de ellos, sin ser exhaustivos, fueron:

- Existe la madurez emocional suficiente y necesaria, en los miembros de la familia.
- Se encuentra habilitada una estructura organizacional simple y consolidada
- La relación, en cuanto a la comunicación y el liderazgo, es transparente y abierta.
- Se vive del ejemplo del fundador, en cuanto a compromiso y liderazgo
- Hay 'Vocación de continuidad'. Esto es: Los miembros de la familia quieren seguir con la empresa.
- Existe compromiso por parte de la nueva generación: actuar conforme a lo que se decide.
- Renovación generacional. El sucedido está dando paso a los sucesores, pero sin desaparecer. Se busca una sinergia complementaria donde uno aporte experiencia, sabiduría y rumbo; el otro, habilidades actuales, empuje, entusiasmo y fuerza.

- El proceso de implementación del Plan de sucesión ha ido avanzando conforme a lo planeado, en virtud del compromiso de las partes interesadas.

El trabajo inició con la construcción de los capítulos teóricos, con una investigación documental; seguida de la investigación de campo misma que parte del diseño del instrumento, su validación y posteriormente su aplicación mediante una entrevista semi estructurada.

Dicha entrevista se realizó a cada uno de los 4 miembros de la familia, que participan trabajando en la empresa familiar, en diferentes puestos:

- Sr. 1. Fundador y actual director general de la empresa
- Sra. 2. Gerente de administración y recursos humanos
- Sra. 3. Gerente comercial.
- Sr.4. Gerente de nuevos proyectos

Se puede así resumir la metodología de la siguiente manera.

Como primera parte se ha partido de contenidos teóricos relevantes, que abundan en el tema de la empresa familiar, el protocolo familiar, su implementación y la sucesión familiar, formando un marco que permite comprender los principales conceptos del trabajo de investigación que se realiza. La información obtenida parte de algunas Instituciones de investigación o Universidades de Administración y Negocios de varias partes del globo, sobre todo Iberoamericanas (IESDE en Puebla, IESE en España, IPADE en México, Instituto John Davis en EEUU, IAE Business school, en Argentina, LA UC de Chile, el Instituto Mexicano de Empresas Familiares, la UDLAP en Puebla, etc.). Así mismo, se han considerado para la investigación, connotados autores, como: Miguel Ángel Gallo, Carlos Llano C., Joan Amat, Nelly Trevinyo, el Dr. Ginebra, Tagiuri, I. Belausteguigoitia, E. Press, M.D. Echaiz., J. Ward, entre otros.

Se inicia así, con los contenidos de los capítulos: 1, que versa sobre la Empresa familiar; el 2, sobre el Protocolo familiar, y finalmente, el 3, cuya información versa sobre la implementación del Protocolo familiar.

Toda esta parte teórica permite tener un referente rico en contenidos que permite visualizar de qué modo se construyó el modelo capitular del Protocolo familiar a utilizar.

Aunado a lo anterior, se utilizó en la investigación un modelo de Protocolo familiar construido por el mismo autor de esta tesis, en base principalmente a contenidos teóricos del modelo que maneja la Universidad la Salle de México, y cuyo programa académico de Master en el mismo, fue impartido a consultores de la ciudad de Puebla, en el año del 2010, y en el que participó como Consultor/alumno quien escribe esta tesis. Además de esos contenidos iniciales el autor confirmó y enriqueció su modelo con información adquirida del modelo de la UDLAP (para quien trabaja eventualmente), así como de su investigación personal y su actividad profesional durante 28 años como Consultor y 13 años como Consultor del Protocolo familiar para Empresas familiares.

En cuanto a la investigación de campo, había que descubrir, de qué manera los contenidos y el proceso del Protocolo familiar contribuyeron a que la empresa familiar X – que es nuestra unidad de análisis-, pasara de una generación a otra.

Se decidió utilizar la empresa familiar X, al ser una empresa que vivió el proceso de intervención del Protocolo familiar en los años 2019 y el 2020, y que tiene ya en su haber una serie de condiciones – mencionadas en el Cap. 4. (Estudio de caso. Antecedentes de la familia), que permiten, a manera de plataforma, avanzar hacia una sucesión generacional, de una manera más eficaz.

Se consideró que la mejor manera de saber cómo se ha logrado llegar a una sucesión exitosa, es preguntar a los miembros de la familia involucrados en la intervención del Protocolo familiar, de qué modo los contenidos y elementos del Protocolo familiar – divididos en Módulos- han contribuido a que el plan de sucesión de la familia empresaria X, se haya llevado a cabo de manera eficaz y acorde a las necesidades de la empresa y la familia.

Por lo mismo se decidió realizar una entrevista semi estructurada y de modo presencial a aquellos miembros de la familia que laboran en la empresa familiar X, sobre los contenidos temáticos de los módulos, con el fin de conocer su percepción acerca del modo cómo todos los elementos teóricos y vivenciales vividos durante la intervención del Protocolo, les sirvieron para llevar a cabo en su empresa una sucesión acorde a sus necesidades.

4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA, EL 23 DE NOVIEMBRE DEL 2021.

Con el fin de tener una mayor comprensión de lo que las respuestas nos puedan decir para comprobar o no la hipótesis, se ha decidido interpretarlas de la siguiente manera.

4.5.1 Módulo 1

En cuanto a los fundamentos del Protocolo existe una clara y comprometida convicción por parte de la familia de la necesidad de comunicarse, respetando los diferentes puntos de vista, enriqueciéndose a través de ellos y creando sinergias a partir de las diferencias. No sólo en aspectos básicos, sino aún en decisiones estratégicas a través de los Consejos.

Se destaca por otro lado la gran necesidad al existir una familia empresaria o cualquier tipo de Consejo, de llegar a acuerdos como lo menciona [Lucero \(2017\)](#), mismos que dan paso a que los diferentes enfoques tengan cabida y a saber escuchar, analizar y llegar a decisiones consensadas que agreguen valor a la empresa.

De la misma manera, el equipo coincide con [Lozano \(2000\)](#) cuando se menciona la necesidad de que el Protocolo sea un instrumento que nos permita ir documentando aquellos acuerdos y reglas a las que se llega, con el fin de tenerlos presentes en el futuro. Contar por ende con un Protocolo familiar ([Real Academia Europea de Doctores, 2017](#)) resulta algo básico para garantizar los acuerdos y prevenir los posibles conflictos familiares o intergeneracionales que muy probablemente se presenten en el futuro próximo de la empresa, una vez llegada la segunda generación ([Amat y Corona, 2007](#)). Y reiterando como bien dice [Posso \(2000\)](#), a la letra: 'Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos', presentes en cualquier familia ante la diversidad de perspectivas y caracteres.

Aunado a lo anterior la familia comenta de que manera el Protocolo familiar es un camino que sirve de guía para facilitar el curso que deben seguir como familia empresaria, hacia el establecimiento de acuerdos y para tomar el camino correcto para la transición cuando el plan de sucesión sea necesario. Pues no lo hay escrito, y el orden ayuda a clarificar y caminar en un mismo sentido todos los integrantes.

De la misma manera, la familia percibe cómo el proceso les va enseñando a vivir, adecuándose a las circunstancias externas que afectan directamente a la empresa y a las nuevas situaciones.

Resta decir, en opinión de los directivos, de qué manera las reglas de comunicación y de entendimiento que ha aportado el Protocolo, han sido claves para continuar con el desarrollo de la empresa de una manera más eficaz.

4.5.2 Módulo 2

Son muchos los elementos de la profesionalización de la empresa. Entre todos los que se vieron en el proceso de la Consultoría, se mencionaron algunos en el transcurso de las entrevistas y se presentan a continuación:

+ La familia reconoce y apuntala el hecho de como los valores presentes tanto en la familia como en la empresa representan una continuidad de vida que les da garantías, paz y tranquilidad al vivirse simultáneamente en ambos ámbitos de la vida, siendo así congruentes en su diario batallar. Evitando así las crisis típicas de las empresas familiares. (Bañegil, Hernández y Barriuso. 2012).

+ Así mismo la familia habla sobre la manera como el organigrama ha venido a darles una estructura que les permite organizar las tareas por áreas logrando así una mayor eficiencia.

+ El código de ética trabajado en este módulo es para ellos algo fundamental, ya que viene a hablar de cuáles son aquellas creencias y principios en los que deben incidir para establecer un diálogo constructivo con las diferentes partes y grupos de interés de la empresa, que de alguna manera están vinculados, ya más, ya menos, con ellos.

+ Sus valores son considerados para ellos como aquellos principios que han sustentado el origen de la empresa y la familia, así como su diario actuar a corto, a mediano y largo plazo, y que han de ser transmitidos a través del ejemplo a las generaciones que vayan incorporándose a la empresa. (Rodríguez, 2020)

+ El FODA ha sido para ellos un parteaguas que les ha ubicado en su realidad conociendo así de una manera más estructurada y precisa la manera de como han venido actuando y a través de sus debilidades, reconociendo también las áreas de oportunidad en las que necesitan trabajar más arduamente.

+ La misión y la visión fueron para ellos partes fundamentales, sobre todo al tratarse de la sucesión, ya que de alguna manera sabían que quieren, adónde van y con que valores se quiere trabajar.

+ Del mismo modo debe existir el compromiso por llevar las cosas adelante día a día, así como prepararse mejor, ya que es la clave, pues de eso depende que la empresa vaya creciendo en valor patrimonial. La persona está a la base de todo crecimiento.

Ante todos los comentarios anteriores, se puede inferir con suficiente fuerza que la profesionalización de la empresa es uno de los elementos clave dentro del Protocolo para que esta subsista, y que los miembros de la familia así lo perciben de manera contundente.

4.5.3 Módulo 3

Acerca de las políticas la familia es consciente y comprometida con el hecho de que, al llegar a acuerdos, estos se conviertan en políticas que ayuden a regular y normar las relaciones que se deban dar entre la familia y la empresa.

La familia ve en el discurso sobre la decisión de las políticas un claro avance en torno a la manera preventiva como debe quedar organizada la empresa para evitar todo conflicto futuro entre ellos -actualmente-, y las generaciones que vienen. Mencionado los diferentes miembros de la familia ya una u otra política, todos coinciden en la necesidad de discutirlos y llegar a consensos para establecerlas e incluirlas en el documento final del Protocolo familiar (Valero, 2012). Se habla incluso, de la manera en cómo el hijo menor, habiendo dejado la carrera y la universidad por tomar las riendas del negocio en un área específica, la retomó al ver en el Protocolo familiar y las políticas de ingreso un punto en el que él debía no sentirse aceptado sólo por ser el hijo del dueño, sino por propia convicción al tener una licenciatura ya terminada.

4.5.4 Módulo 4

A la letra, se comenta – ya que representa el sentir de la mayoría-, una de las frases de uno de los miembros de la familia empresaria: ‘Nos ayudó a implementar un Consejo de administración que nos ayuda a mejorar la comunicación en reuniones donde vemos problemas, oportunidades, nuevos proyectos, que nos llevan a innovación, para no caer en declive y decrecimiento’.

Los consejos han permitido a la familia empresaria 3 aspectos, por un lado, la relevancia en la toma de decisiones como bien dice [Lagunes \(2018\)](#) Por otra parte, distinguir al momento de tomar alguna decisión, si lo hacen como propietarios, como directivos o como familiares de una misma familia. Este hecho los ha llevado a sentirse y saberse claramente mas profesionales y con una mayor entrega en su gestión como empresarios, cualquiera que sea el rol que les toque jugar en determinado consejo. Por último, la familia comenta: Los consejos, ‘nos han enseñado a dialogar, consensar, discutir y votar cuando es necesario’ como dice [Rodríguez \(2021\)](#).

Los consejos vistos como una herramienta de comunicación han funcionado entre nosotros maravillosamente pues es mucho y de calidad lo que constante y periódicamente se tiene que comentar en ellos.

Por otro lado, y como un tema aparte pero importante, cabe recalcar la importancia que los Consejos han tenido entre nosotros para estar alineados en cuanto a aspectos estratégicos del negocio, ya sea en la operación diaria o en la comunicación de proyectos o asuntos importantes para la empresa.

Por otro lado, los consejos han servido en aspectos que pareciendo pequeños, no son menos importantes. Por ejemplo, el saber hablar de temas específicos, profesionalizar las minutas, llevar de manera eficiente los tiempos de las juntas, revisar y supervisar los temas a tratar, todo ello lo hemos ido aprendiendo y puliendo cada día más con el tiempo que pasa.

La familia aprecia también que para la sucesión se han venido dando temas que vienen ayudando en el día a día que al final de cuentas la sucesión se dé de un modo fluido, suave y transparente.

De esa manera la familia empresaria coincide al opinar que la creación, el funcionamiento y la estructura de los Consejo les ha permitido profesionalizar la empresa, al grado de poder tener una toma de decisiones abierta, transparente y efectiva para bien de los objetivos tanto de la familia como de la empresa, según comenta [Dolce \(2014\)](#).

Se plasma aquí otra frase del equipo directivo, que se rescata por su riqueza, simpleza, pero a la vez fuerte y veraz realidad: 'al final de cuentas en esto se basan los consejos, algo sencillo que es aprender a comunicarnos, a respetarnos y a sumar para tomar una mejor decisión'.

La familia ha ido descubriendo en los consejos una manera de ser más profesionales en la gestión de la empresa, principalmente en lo que se refiere a la manera sistemática, ordenada y racional de tomar mejores decisiones que agreguen valor a la empresa.

4.5.5 Módulo 5

Es claro que el Plan de sucesión viene a ser para la familia empresa el '*leit motiv*' de todo su esfuerzo, ya que finalmente se trata de hacer todo lo anterior en vistas a dejar la empresa en las mejores condiciones para los hijos y mediante un paso ágil y transparente a la siguiente generación, sin poner así en riesgo, el patrimonio familiar que con tanto esfuerzo se ha construido a lo largo de los años. De aquí, que quepa mencionar como dice [Fuentes \(2017\)](#), que el Protocolo es el instrumento mediante el cual se regulan las relaciones entre la familia y la empresa

con la finalidad de consolidar la continuidad de la familia a lo largo de sus sucesivas generaciones.

Para la familia empresaria el resultado del proceso con toda esta experiencia tanto de elementos teóricos como prácticos, ha sido como ellos mismos lo han dicho, 'tan bonito y liviano como una experiencia grata', ya que todo ha sido encaminado y llevado a un solo fin, como lo declara también [Beraza \(2000\)](#), una sana continuidad.

Se percibe, como ellos lo manifiestan, la realización de esta etapa de sucesión, con un mejor control, con una guía, con mejor preparación tanto en el sucesor como en el sucedido, cosa que ha dado una mayor confianza y tranquilidad de la familia hacia el mismo plan de sucesión y su seguimiento.

Curiosamente, se ve entonces que el sucedido se va, pero en realidad no se siente como se pensaría que se debiera sentir. Ha sido sólo un leve tránsito, que ha permitido ser más eficiente el rumbo que tarde o temprano debía tomar la empresa.

Se nota en ellos la seguridad de que algo ha venido pasando, muchas veces sin estar totalmente conscientes de aquellos elementos, o aquella estructura que ha dado pie a esta transición, pero que ahora es diferente y que los ha llevado a crecer de manera familiar, organizacional y estructural, sin que se sienta la vacante del fundador que se va.

Los factores que se fueron analizando para dar secuencia a las etapas del proceso de sucesión son mencionados una y otra vez por la familia, si bien quizás en desorden, si con la fuerza de saber que los pasos se han ido dando en la dirección y de la manera correcta, ya sea, por ejemplo, determinar aquellos trámites que son atribución del notario, dado su carácter o fuerza de legalidad o aquella plática con los grupos de interés – sobre todo los colaboradores-, acerca de la etapa

de transición que se está viviendo ante el próximo cambio del director general. Los elementos se han ido dando y la rueda sigue girando en el tiempo para dar lugar al nuevo sucesor.

Termino así este apartado con el comentario de una de ellas: ‘Dentro de estos temas. Han sido de mucha ayuda para hacer la sucesión no más simple, si más retadora, más disfrutable. El que te pones retos y tienes metas, y que todo ello nos ha ayudado a fluir mejor’.

4.5.6 Comentarios adicionales

Y al final de cuentas, como una de ellas comenta: ‘es una experiencia, no atropellada, sino fluida y oro molido porque cada uno ha expresado su sentir y su profesionalismo. Cada uno nos reta en su profesionalismo a ser mejores en su área’.

El Protocolo les ha permitido al decir de ellos a ir desmembrando una madeja por partes y paulatinamente. Este hecho ha ayudado a que una vez que se pone sobre la mesa, se platica, se aterriza, y aun siendo temas que en su momento podrían doler – como podría ser la transmisión del gobierno o de la propiedad-, se ha creado una plataforma de confianza, apertura y comunicación que coadyuva a que se pueda discutir, ver pros y contras, y llegar a acuerdos mediante decisiones que a todos les parecen ser las mejor tomadas por el carácter de seriedad de cara a la familia y a la empresa, con que se dan. Es muy probable que por eso diga [Bañegil \(2012\)](#), que el principal reto que da origen al Protocolo familiar es la sucesión.

Ha sido satisfactorio para el consultor que más allá de los temas específicos que se han ido tocando en el proceso tanto del Protocolo familiar, como del Plan de sucesión, la familia, yendo más allá, percibe una serie de aspectos que han beneficiado notablemente a la empresa y a la familia, y así se lo han hecho saber.

Regularmente – en base a otras experiencias-, son elementos que, sin ser muy claros, la familia alcanza a distinguir como si en un escenario lejano se confundieran en diferentes planos, muchas manchas, objetos, latitudes, colores, dando así una confusión generalizada en la que uno se sentiría extremadamente confundido y atemorizado, sabiendo que el único camino es avanzar hacia ella. Y, sin embargo, con el discurso del Protocolo, poco a poco las imágenes van tomando contornos nítidos, las percepciones se tornan menos ambiguas y mas relucientes, de tal manera que el sin número de elementos empieza con el tiempo y paulatinamente a formar un todo armónico, congruente y fluido, fácil de comprender por la luz, el orden y la nitidez con la que se perciben en los diferentes planos, todas las figuras y los objetos.

Comenta también la familia a través de las entrevistas, muchos ejemplos que han dado lugar a soportar lo arriba suscrito por ellos mismos. Algunos simpáticos, otros dolorosos, pero todos significativos, en cuanto al lugar que ocupan al enriquecimiento y el valor que agregan a la empresa al momento de vivirlo y para el futuro de la misma organización a través de las siguientes generaciones.

4.6 DIAGNÓSTICO

La familia empresaria se encuentra en una situación que pudiese llamarse media aventajada, respecto de los conceptos y la implementación de los elementos temáticos que son parte del Protocolo familiar.

En este sentido, se puede decir que la familia ha vivido un proceso en el que, habiendo llevado una serie de aspectos teóricos, en el tiempo, ha podido ir avanzando, de acuerdo con un plan definido y mediante un cronograma, los principales ejes temáticos del proceso, sin aún haber terminado todo él.

Hace falta completar las descripciones de puesto con el fin de tener un fundamento para realizar las evaluaciones de desempeño.

Dentro de los factores en los que ha habido un avance por el lado de la profesionalización de la empresa, se pueden mencionar entre otros que son de suma importancia; la estructura organizacional, el FODA de la empresa, la implementación de la Gerencia comercial en lo que se refiere a procedimientos, políticas, estructura y objetivos.

Otra área que se ha venido trabajando es la de la Planeación estratégica de la empresa en la que se ha definido e implementado con los grupos de interés, tanto la Misión, como la Visión y los Valores.

El código de ética con los grupos de interés ha sido clave para perfilar la empresa en el mercado, sobre todo con los colaboradores, los proveedores y los clientes.

Actualmente se está trabajando también en la administración por objetivos con indicadores y *KPI's*, (*Key performance indicators*) tanto en las áreas administrativas como también en las áreas de operación.

La parte que corresponde a las Políticas está bien avanzada en cuanto a la definición en la mayoría de ellas, si bien quedan algunas por acabar de definir para ya poder implementarlas.

En cuanto a los Consejos se hace necesario esperar. La familia empresaria tiene ya unas buenas nociones sobre aspectos teóricos de la estructura, los objetivos y el funcionamiento de estos, sin embargo, no clarificarán ni aprenderán, sino con la experiencia que les dé la práctica en los mismos con el transcurrir del tiempo.

Falta aún por definir algunos aspectos en lo que concierne al testamento, el régimen matrimonial y algunas cláusulas del acta constitutiva de la empresa.

Por último, en lo referente al Plan de sucesión lo tenemos avanzado en un 80%, restando sólo algunos detalles por implementar los cuales vienen descritos de manera mas puntual en la propuesta.

4.7 ESTADO DEL PROBLEMA/HIPÓTESIS

HIPÓTESIS:

‘Si la empresa familiar usa el Protocolo familiar, tendrá una mayor permanencia, pasando de una generación a otra’.

A partir de los resultados obtenidos se puede inferir que la hipótesis es probatoria, ya que, mediante este estudio de caso, se prueba, no de manera absoluta (pues aún falta un tiempo breve), pero sí, que las empresas familiares al llevar e implementar el Protocolo familiar, tienen una mucho mayor probabilidad de éxito al pasar de una a otra generación, asegurando así su permanencia en el mercado.

Una vez abordada la hipótesis, se puede dar paso al siguiente capítulo, que es la propuesta.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

Se realizó teniendo como base la construcción teórica de este trabajo, así como los hallazgos fruto de la investigación de campo realizada a través del estudio de campo de la empresa familiar X.

La propuesta va dirigida a los familiares directivos la empresa familiar X, con el fin de que tengan el conocimiento, y puedan mejorar aquellos elementos detectados como área de oportunidad, para la mejor implementación o consideración de algún elemento del Protocolo familiar en particular.

A partir del análisis de los resultados, y con el fin de poder comparar aquellos aspectos del Protocolo familiar, que están siendo suficientemente considerados en la empresa con algunos otros que aún están trabajados de manera incipiente, se copia a continuación como referente, el listado de todos los contenidos de los módulos del Protocolo familiar.

MÓDULO I. INTRODUCCIÓN, FAMILIA, PROTOCOLO Y EMPRESA FAMILIAR.

INTRODUCCIÓN: presentación personal, pautas de funcionamiento, comisiones, condiciones de operación, etc.

FAMILIA: Lugar de cada miembro de la familia, ser Persona, tipo de familia, expectativas, comunicación, unidad, apoyo, enfoques...

PROTOCOLO FAMILIAR

Origen, historia, proceso, objetivos, características esenciales, principales líneas temáticas....

EMPRESA FAMILIAR: Características, etapas, dinámicas, etc.

MÓDULO II. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
DIAGNÓSTICOS ACTUAL (FODA)
TRABAJO POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CÓDIGO DE ÉTICA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DESCRIPCIONES DE PUESTO

MÓDULO III. RELACIÓN, FAMILIA, EMPRESA Y PROPIEDAD

LOS DIFERENTES PATRIMONIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR
POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA PARA FAMILIARES
DIRECTOS Y/O POLÍTICOS
POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN Y OTROS BENEFICIOS A FAMILIARES
POLÍTICAS LABORALES PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA
POLÍTICAS DE CONVIVENCIA ENTRE FAMILIARES DENTRO DE LA
EMPRESA
POLÍTICAS DE FORMACIÓN
POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR

MÓDULO IV. ÓRGANOS DE GOBIERNO: GOBERNABILIDAD

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
CONSEJO DE FAMILIA
COMITÉ DE DIRECCIÓN
ASPECTOS LEGALES: FINANCIEROS, FISCALES, CORPORATIVOS
OTROS: RÉGIMEN MATRIMONIAL, ACCIONES, ESTATUTOS,
TESTAMENTO.

MÓDULO V. PLAN DE SUCESIÓN.

LA FAMILIA EMPRESARIA

EL SUCEDIDO

EL SUCESOR

DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN

- Transmisión de la propiedad
- Transmisión de la gestión de la empresa
- Transmisión de gobierno (toma de decisiones)
- Transmisión del liderazgo

PLAN DE COMUNICACIÓN

- Ad intra. Al interior de la empresa.
- Ad extra. Familia y grupos de interés

SUPERVISIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN

- Legitimación de los acuerdos adoptados
- Evaluación del Plan de sucesión
- Papel de los diferentes Consejos

Dentro de la propuesta cabe mencionar:

Por el lado de la profesionalización, el hueco que aún existe en la elaboración del manual de descripción de puestos. Ya que, si bien está el organigrama, estos no se han definido en su totalidad. Al momento de hacerlo se espera que cada persona sepa a fondo cuáles son sus funciones y cual el propósito de su puesto.

En lo que respecta a las políticas existe una gran área de oportunidad en redactarlas definiéndolas en términos de normatividad, dado que a la fecha no se han revisado completamente hasta sus últimas consecuencias. Ya se tiene mucho avanzado, dado que de cada una se han ido comentando y transcribiendo sus

generalidades, sin embargo, resta formalizarlas y definir las consecuencias en caso de transgredirlas. Este hecho, facilitará a la empresa su relación con familiares en términos de consecuencias en el mediano y largo plazo.

En lo referente a los Consejos de administración, la familia empresaria vive día con día la necesidad de éstos, sin embargo, aún resta por profesionalizar un par de aspectos relevantes:

- 1) El que las juntas se lleven de una manera más formal independientemente del Consejo que haya que sesionar.
- 2) Aún queda un tanto de desconocimiento de la delimitación del tipo de funciones y temáticas que lleva cada uno de los Consejos. Sobre esto último, habrá que esperar, pues la información no sólo la va dando la teoría, sino sobre todo la experiencia. Conforme el tiempo va pasando se van aclarando así las funciones de cada Consejo o Comité de la empresa. Al complementar lo anterior se tendrá en su manejo una mayor eficiencia en el tiempo y una mayor eficacia en el logro de sus propios objetivos.

Respecto del testamento, Aún falta aún determinar algunos puntos para terminar de implementarlos. Conviene tener a la mano las perspectivas tanto del financiero como del fiscalista y el abogado corporativo para definir ciertas situaciones de cara a las consecuencias que se pueda tener en lo futuro. Ya el proceso de sucesión que está tan aventajado nos va dando la pauta de los faltantes a realizar en las siguientes semanas. Sólo habrá que esperar.

En lo concerniente al Plan de sucesión está ya en una fase de cierre en estos últimos 6 meses (enero a junio 2022), antes del cambio de director general, simplemente habrá que dar seguimiento a la tabla de avance que tenemos respecto de este y el cual se anexa a continuación:

TABLA 5.1 AVANCE DEL PLAN DE SUCESIÓN

| Qué | Quién | Cuándo | Cómo |
|--|----------------|---|--|
| 1. Transmisión de la propiedad | | | <p>PENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Testamento de ambos cónyuges + Definir la propiedad de los inmuebles. Si estuvieran a nombre de la propiedad. Una objeción sería que si el SAT llegara a afectar la empresa, dicho patrimonio también se vería afectado. |
| 2. Transmisión de la Gestión de la empresa | | Será de las áreas importantes pocos meses antes del cambio de Dirección | <p>ACUERDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Por ahora no se ha podido contratar a alguien en lo administrativo. que permita a ... delegar y dedicarse a la Dirección + Los 3 irse involucrando con clientes, proveedores (compras) y en finanzas. + Al término del Plan de sucesión deben estar las 'descripciones de puesto'. + Una vez que ... domine ventas que se vaya metiendo en compras. + Que tanto ... como ... sean de manera conjunta quienes coordinen esta área. + Leonardo, ir soltando las decisiones de las diferentes áreas más importantes + 3 meses antes del cambio de Gerencia general: <ul style="list-style-type: none"> a) El fundador hará unos lineamientos sobre aspectos a tomar en cuenta para Compras b) El director, deberá trabajar en criterios de compra |
| 3. Transmisión de gobierno o toma de decisiones (Consejos) | QUIÉN Los 3 | CUANDO De modo permanente | <p>CÓMO. Se va dando poco a poco hasta que deje de venir el fundador. Dejar de preguntarle para uno decidir y solicitarle Feed Back.</p> <p>La hermana mayor, Gte. Del área comercial: Se va dando día a día. Pasos. Crear confianza en mi papá para que nos vaya dando la facultad de ir decidiendo y él vaya viendo nuestro proceder en la empresa. (Avance según el fundador, un 80%). Reconsidero en un 90%.</p> <p>Acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Ir tomando cada uno decisiones propias. Y si duda, preguntar a Leonardo. |
| 4. Transmisión del liderazgo | | | <ul style="list-style-type: none"> + Ser conscientes del liderazgo que el fundador ha legado en los hijos + Trabajar cada uno en sus propias áreas de oportunidad de su liderazgo + El fundador trabajará de modo principal el manejo de sus emociones a solicitud de sus hijos y como un factor importante de mejora para la empresa y la familia + Cada uno trabajará su liderazgo en aquellos 3 aspectos que reconozca como área de oportunidad, bajo la supervisión de la persona que él (ella) designe. Para revisar a inicios de febrero 2022. |
| 5. Cambios en la familia | Los 4 | En la fecha en que se realizará la sucesión: agosto 1 del 2022 | <p>Preguntas que pueden hacerse de modo preventivo</p> <p>AD INTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo me hará sentir este cambio? ¿Estoy preparado (a) para esto? • ¿En qué aspectos importantes de mi vida tiene un impacto mayor y de qué modo los manejaré? • ¿Qué es lo que en realidad me preocupa? • ¿En dónde me siento tranquilo, en qué? <p>AD EXTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué piensa mi pareja acerca de este momento? |

| | | | |
|---------------------------------|-------|--------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Necesitaré más apoyo?, ¿más comprensión?, ¿más tiempo? • ¿Qué ventajas le explicaré que tiene esto?, ¿lo entenderá? • ¿Cómo hermanos, nos hemos buscado para compartir ideas y sentimientos? <p>SE ACORDÓ REVISAR ESTOS PUNTOS EN JULIO DE 2022, YA PRÓXIMA LA SUCESIÓN.</p> |
| 6. Plan de comunicación (¿Qué?) | Quién | Cuando | <p>Cómo.</p> <p>Formar una Comisión que responda las cuestionantes anteriores sobre el ‘Plan de sucesión’.</p> <p>Para enero 2022, revisar Lista del fundador acerca de proveedores tipo Matriz 80/20</p> <p>Para marzo/abril, 1) Arturo está viendo abogado corporativo y Notario, para ver traspaso de poderes y otros aspectos legales 2) Avisar a los empleados</p> <p>En Julio preparar el evento de la sucesión.</p> <p>Se creó un Comité quien dará seguimiento, al Plan de comunicación, encabezado por X, el hijo menor.</p> |
| 7. Sobre el Sucesido | Quién | Cuando | <ul style="list-style-type: none"> + Definir participación en órganos de gobierno + Revisar a detalle términos y condiciones con las que se retira + Entrevista personal sobre algunos puntos con él. + Entrevista personal con X, esposa del fundador, para conocer su opinión e inquietudes. (Para febrero 2022) |
| 8. Sobre el sucesor: | | Cuando | <p>Acordar con ella una reunión para platicar sobre su Plan de desarrollo</p> |

Fuente: Elaboración propia

Como es de observar, la propuesta contiene así, aún, varios aspectos de la empresa familiar, que, si bien no están implementados al 100%, también es cierto que están detectados y se está trabajando en ellos por parte de los responsables de las diferentes áreas del negocio, como se puede ver en la tabla de la parte superior: Avance del Plan de sucesión.

CONCLUSIONES

Se puede, visto el trabajo de conjunto, llegar a algunas inferencias fruto del proceso de intervención y de análisis de la unidad de negocio en que se ha basado esta investigación. En primer lugar, hay que reconocer que el Protocolo familiar ha sido una herramienta para la Empresa familiar X, que le ha ayudado con su metodología, sus fines, su modalidad de intervención y sus elementos, a que dicha empresa perdure en el tiempo pasando así de una generación a otra, como lo demuestra el plan de intervención del Protocolo familiar, que se ha vivido a través del tiempo con la misma empresa, así como con su implantación, fruto del compromiso asumido por las partes interesadas.

Por otro lado, es de constatar, por ende, que la hipótesis planteada al inicio de este trabajo se prueba de manera suficiente, a juzgar por los resultados del análisis de las entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, miembros de la familia, logrando así que la Empresa familiar X, tenga una mayor permanencia al transitar de la 1^a. a la 2^{da}. generación.

Los objetivos planteados, no son la excepción al discurso anterior que se viene describiendo, ya que se ha logrado ir consolidando el proceso de sucesión al poner en marcha de manera planeada y sistemática, los elementos clave que se requieren para crear una plataforma de profesionalización, voluntad y compromiso, que vienen llevando a la empresa a aproximaciones cada vez más cercanas al logro total de la transición intergeneracional.

Todo lo anterior ha podido ser sustentado por el hecho de investigar a fondo tanto la empresa familiar, como el Protocolo familiar en sus aspectos fundamentales – origen, evolución, elementos clave, etapas, finalidad u objetivos, dinámicas, ventajas y desventajas, problemática, etc.-, permitiendo así, incidir para el estudio, de manera particular, en la Empresa familiar X, con los resultados anteriormente mencionados.

Desde luego que ha habido limitaciones de diferente índole, en la investigación. El tiempo ha sido clave, ya que por un lado se ha encontrado que los miembros directivos de la familia en su avanzar, han ido creciendo en la comprensión y manejo de los elementos fundamentales de la sucesión - por ejemplo, los órganos de gobierno-, dando así por resultado que conforme el tiempo pasa van encontrando más sentido a las herramientas proporcionadas por el programa de intervención del Protocolo familiar. Por otro lado, hay aspectos que, como se ha mencionado en la parte de la propuesta, han quedado para ellos en una etapa en la que aún falta tiempo y esfuerzo para seguirlos consolidando. No obstante, todo ello, el resultado ha sido muy favorable, ya que se tienen las grandes líneas clave muy avanzadas y consolidadas, faltando sólo un poco de tiempo para que se instituya el paso formal de la sucesión.

No hay duda de que la magnitud y el impacto que tiene las empresas familiares en el mundo actual tiene su origen en la familia como célula básica y originaria de la sociedad. No podría ser de otra manera, cada familia de una u otro modo busca su sustento para sus propios miembros, y lo hace normalmente apoyándose en todos ellos. Así se ha venido dando desde la antigüedad.

Así, en México, la presencia de las empresas familiares es tan sólo una muestra de lo que sucede en el resto del globo, las empresas familiares representan un factor relevante en el escenario nacional de cada economía ya que contribuyen en una gran proporción al Producto interno bruto de cada nación. Puebla no es la excepción, lo mismo sucede en este Estado de la meseta central de México.

Las empresas familiares por otro lado tienen una gran complejidad, dado que a su interior se viven interrelaciones diarias constantes, que, a manera de un sistema, están basadas en lazos emocionales que hacen de ellas una unidad de vida y subsistencia compleja, teniendo cada una, etapas de vida similares, así como ciertas dinámicas y perspectivas propias que las caracterizan y las enriquecen.

En lo que al Protocolo familiar se refiere, se puede afirmar que es una herramienta estratégica 'sui generis', aún en proceso de mejora día con día, abocada a brindar los pilares necesarios, que, como requisito, funcionan a manera de una plataforma que permite a las familias empresarias, profesionalizarse, regularizar sus relaciones familia/empresa y llevar a cabo una transición de una a otra generación, de manera fluida y consistente.

Por su carácter único – dado que es una herramienta que conjunta realidades sociales sumamente discordantes, como lo son matrimonio, familia y empresa-, le es dado en el mundo de la empresa y la consultoría, un lugar muy especial y a la vez definitorio, en el sentido de que lo que se pone en juego, es algo sumamente relevante, no sólo para cada familia en particular, sino para las economías, tanto regionales, como nacionales y globales, dada la presencia y el impacto económico que tienen en cada país.

El Protocolo familiar viene a ser la herramienta que han dado las Universidades, los organismos de administración y negocios, los consultores y otras instancias dedicadas a las empresas, a la problemática detectada a mediados del siglo XX con el nacimiento de la administración científica y su investigación, sobre las empresas familiares y su contexto.

No cabe duda de que los esfuerzos realizados a nivel global al respecto han tenido sus frutos, ya que día con día la toma de consciencia sobre la sucesión y la profesionalización de las empresas familiares se ha ido convirtiendo en un sitio común y conocido donde se albergan intereses multi laterales cuyo propósito es sólo dar respuesta a esta problemática.

El Protocolo familiar viene a ser así una de las principales herramientas para la empresa familiar, que previo diagnóstico, nos arrojará la información necesaria

para conocer el estado actual de la empresa y cuáles son aquellos elementos que, quedándole por franquear, le impiden el acceso a una sana y transparente sucesión.

La implementación será entonces, en todo caso, la última etapa que habrá que sortear con el fin de que la empresa alcance los estándares y las condiciones para poder iniciar un proceso de sucesión que sea exitoso para la familia empresaria.

No obstante, todo lo anterior, se requiere una plataforma de factores comunes que, a manera de condición, serán necesarios para lograr avanzar y triunfar en el proceso. Entre ellos, se pueden enlistar los siguientes:

- + Compromiso de las partes y los miembros involucrados
- + Liderazgo para acompañar las diferentes etapas y demandar sus exigencias
- + Supervisión y apoyo de un consultor externo, que conozca del proceso y su implantación
- + Comunicación constante, efectiva y adulta entre los miembros de la familia.
- + Alineamiento de todos, en lo referente a los objetivos pretendidos y el proceso a seguir.
- + Constancia para mantener el ritmo y el avance hacia las metas.
- + Motivación y reconocimiento a cada una de las partes al lograr alcanzar finalmente las condiciones para llevar a cabo el Plan de sucesión exitosamente
- + Supervisión constante y profesionalización del proceso.

REFERENCIAS

- Amat, J.M. y Corona, J.F. (2007). *El Protocolo familiar: la experiencia de una década*. Barcelona. Deusto
- Andrade C., Jesús Alberto (2002). *Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca*. Revista Venezolana de Gerencia, 7(19),375-389. ISSN: 1315-9984. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29001903> el 24 de enero 2021.
- Arenas Cardona, Henry Antonio y Rico Balvín, Daniela (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, 30(132), 252-258. Recuperado en, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300006&lng=es&tlng=es, el 10 de agosto de 2020
- Aronoff, C.E., McClure, S.L. y Ward, J.L. (2003). *Family Business Sucession. The Final Test of Greatness*. Georgia. Family Enterprise. p. 96.
- Bañegil Palacios, T. M.; Hernández Linares, R. y Barriuso Iglesias, C. (2012) *El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura* Tourism & Management Studies, núm. 8, 2012, pp. 139-150 Universidade do Algarve Faro, Portugal. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743870015>, el 2 de febrero 2021.
- Barbeito Roibal, S.; Crespo Pereira, D.; Martínez Carballo, M. y Guillén Solórzano, E. *Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia*. Estudios de Economía Aplicada, vol. 26, núm. 2, agosto, 2008, pp. 1-22 Asociación Internacional de Economía Aplicada. Valladolid, España Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187017>, el 12 de febrero 2021.

Belauteguigotia Rius, I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Beraza Garmendia, A. (2000) *El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar*. Revista de Dirección y Administración de empresas No. 8. Departamento de economía de la empresa y Comercialización. Recuperado en: https://www.ehu.eus/documents/2069587/2112959/8_3.pdf, el 8 de marzo 2021.

Berri, Claude. Berri Claude (1993) *Germinal*. (Película). Francia y Bélgica.

Betancourt Rodriguez, L.; Diaz Montes, A.; Mezo Uc, T. D. F.; Pereyra Chan, A. M. y Maldonado Astudillo, R. I. (2020). *El protocolo familiar: Herramienta para la transferencia generacional de las empresas*. Universidad Autónoma de Guerrero (UAgro.) Recuperado en: <http://ri.uagro.mx/handle/uagro/1653>, el 27 de febrero 2021.

Buitrago, Alberto (2012) *Diccionario de dichos y frases hechas*. Madrid. Espasa Calpe

Casillas Bueno, J.C.; Díaz Fernández, M.C.; Rus Rufino, S.I. y Vázquez Sánchez, A. (2013) *La gestión de la empresa familiar. conceptos, casos y soluciones* Mexico. Paraninfo.

Casillas Bueno, J. C. (2020). *Cátedra de empresa familiar. Universidad de Sevilla*. Recuperado de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/fuerza-legal-del-protocolo-familiar/>, el 10 de Marzo de 2021.

Chiavenato, Idalberto. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México. McGrawHill. P. 4.

Cuatrecasas, E. (1997). *Organización de la empresa familiar. el Protocolo familiar*. Publicación de Adegí: La empresa familiar. Pág. 34. Citado en: Beraza Garmendia,

A. (2000) *El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar*. Revista de Dirección y Administración de empresas No. 8. Departamento de economía de la empresa y Comercialización. Recuperado en: https://www.ehu.eus/documents/2069587/2112959/8_3.pdf, el 4 de marzo 2021.

Cubillos Rodríguez, M. C. y Rozo Rodríguez, D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99. Recuperado en <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls> , el 27 abril 2021.

Davis, John (2008) *El abc de las empresas familiares, según John Davis*. Entrevista: portal profesional.com, Buenos Aires, 7 de mayo de 2008, Recuperado en <http://management.infobaeprofesional.com/notas/65740-El-abc-de-las-empresas-familiares-segun-John-Davis.html?cookie> el 20 de febrero 2021.

Deming, Edward (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid Díaz de Santos.

Dodero, S. (s.f.). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Temas de management. Recuperado en https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf el 18 de Diciembre de 2020

Dolce, M. F. (2014). *Desafíos de supervivencia de la empresa familiar: los principios de gobierno corporativo y el protocolo familiar*. Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Repositorio Institucional UADE. Recuperado en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5339>, el 25 de febrero 2021.

- Echaiz, M. D. (2010). *El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. Boletín mexicano de derecho comparado, 43(127), pp.101-130. Recuperado en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003&lng=es&tlng=es, el 10 agosto 2020.
- Escobari Cardozo, M.V. (2017). *El lugar que ocupan los hijos en la familia y el liderazgo*. Revista de Investigacion Psicológica, (17), 51-82. Recuperado en http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322017000100005&lng=es&tlng=es, el 05 de enero de 2021.
- Esparza Aguilar, J. y Soto Maciel, A. (2019). *El gobierno corporativo y el riesgo de insolvencia en las empresas familiares mexicanas*. Contaduría y administración, 64(4), e140. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2234>
- Ferrón Solís, J.M.; Simon Baqueiro, J, C.; Durán Encalada, J.A. y San Martín Reyna, J.M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. IMEF. México.
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid. Pirámide.
- Fullat, Octavi. (2010). *Filosofía de la educación*. Madrid. Síntesis.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona. La Caixa.
- Gallo, M.Á. (2006) *Protocolo familiar: sus resultados*. España. Fundación Rafael Escolá.

- Gallo, M. A. y Tomaselli, S. (2007), *Estructura y contenido de los protocolos familiares*, Citado en Amat, J. M., y Corona, J. F., (coord.) *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 81-90.
- Garmendia, A. B. (2000). *El Protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. Revista de dirección y administración de empresas*, pp. 17 – 27.
- Garrigou Lagrange, R. (2013). *El realismo del principio de finalidad*. Madrid: Desclée de Brouwer.
- Gascón, S.A. (2013) *Conflictos en empresas familiares*. Universidad Nacional de Cuyo Facultad de ciencias económicas. Perú. Recuperado en: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf ,el 27 de abril 2021.
- Giussani, Luigi. (2006). *Educación es un riesgo*. Madrid. Encuentro.
- Goleman, D. (2013) *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona. España. Ediciones B. p.84.
- Gon, Paula. (2003). *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos*. Dialnet. (Invenio, Ed.) Recuperado de [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-ProblemasDeLasEmpresasDeFamiliaDesdeLaPerspectivaD-3330725%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-ProblemasDeLasEmpresasDeFamiliaDesdeLaPerspectivaD-3330725%20(1).pdf), el 18 de Enero 2021.
- González Hernández, R. (2010). *La continuidad de la empresa familiar. Anuario jurídico y económico escurialense*, 0(43), 401-410. Recuperado en: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaContinuidadDeLaEmpresaFamiliar-3170547.pdf> el 24 enero 2021.

Goyzueúa Rivera, S.I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Revista Perspectivas, (31), 87-132. Recuperado en http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es. el 15 de diciembre de 2021.

IESE Business School. (2020). *In family business El Protocolo familiar*. Obtenido de Los 4 pilares del protocolo familiar. Video: <https://empresafamiliar.iese.edu/video9-protocolo-familiar/> Recuperado de: <https://empresafamiliar.iese.edu/video9-protocolo-familiar/> el 25 febrero de 2021.

Jaramillo Salgado, V.H. (2002). *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión* Forum Empresarial, vol. 7, núm. 2, pp. 56-81. San Juan, Puerto Rico. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/631/63170203.pdf>, el 27 de abril 2021.

Iñigo, L.E. (2014) *Breve historia de la Revolución Industrial*. Madrid. Nowtilus.

León XIII. (1891). *Rerum Novarum*. Actas y documentos pontificios. México. Paulinas.

Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios Gerenciales, 16(74), 49-67. Recuperado en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&tlng=es, el 10 de agosto 2020.

Lucero Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141> el 23 de febrero 2021.

Luna Lagunes, X.A.; Castillo Intriago, V.R. y Romero Flores, E.A. (2018) La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Revista Ciencia administrativa*, 1, pp. 62-73. Recuperado en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf> el 27 febrero de 2021.

Melendo, Tomás (2008) *Ámbito natural de la educación: la familia*. México. Trillas.

Murguía Gutiérrez, M.I. (2016) *Protocolo de familia: Las empresas familiares*. Hospitalidad ESDAI. No. 29. (53-68) Recuperado en: <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>, el 23 febrero 2021.

Parra Ruiz, J. (2015) *¿Necesito un protocolo familiar?* CUNEF. Estrategia financiera Vol. 30, No. 323. Recuperado en https://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/index.php?lvl=notice_display&id=21720, el 23 de febrero 2021.

Péguy, Charles. (1982) *Palabras cristianas*. Salamanca. Sígueme.

Popular, I. (2020). *Ventajas y desventajas de tener una empresa familiar*. Cátedra de empresa familiar. Universidad de Sevilla. Recuperado de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/ventajas-y-desventajas-empresa-familiar/> el 16 de Diciembre de 2020.

Press, E. (2018) *Hijos del pasado padres del porvenir*. Argentina. Granica

Real Academia Española (2020). Real Academia Española. Recuperado en <https://dle.rae.es/empresa> el 24 de febrero de 2021.

Real Academia Europea de Doctores (2017) *Un Protocolo de actuación para las empresas familiares*. Recuperado en <https://raed.academy/protocolo-actuacion-para-empresas-familiares/> el 12 de Enero de 2021.

Rodríguez Díaz, R. (2020) *La Empresa Familiar: Doce Claves para el Éxito: Guía Práctica para el Avance de las Familias Empresarias*. España. NARU Formación.

Rodríguez Díaz, R. (2021) *El protocolo familiar ¿sí o no?* Instituto Internacional Bravo Murillo Business School. Recuperado en: <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf> el 20 de febrero 2021.

Rodríguez-Sala, M.L. (2009). *La cofradía-gremio durante la baja edad media y siglos xvi y xvii, el caso de la cofradía de cirujanos, barberos, flebotomianos y médicos en españa y la nueva españa barataria*. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales, núm. 10, pp. 149-163 Asociación Castellano Manchega de Sociología Toledo, España.
Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127620010> el 10 diciembre de 2021.

Rodríguez-Suárez, P.M.; Pico-González, B. y Méndez-Ramírez, F.J. (2013). *Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México*. Economía, sociedad y territorio, 13(43), 779-794. Recuperado en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212013000300009&lng=es&tlng=es el 13 de diciembre 2020.

Rueda Galvis, J.F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1), ISSN: 1669-7634.
Recuperado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935477001> el 24 de enero de 2021.

Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras y Mancha Villarreal, M. (2018). *Factores clave para la sobrevivencia de una Empresa Familiar a varias generaciones*. Repositorio de la red internacional de investigadores en competitividad, 6(1). Recuperado en <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/464> el 27 abril 2021.

Soto, A. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. Contaduría y Administración, 58(2).
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)

Soto Figueroa, M. (2019) *Protocolo familiar*. México. Instituto mexicano de contadores públicos.

Spuch R. (2014) *Bartolomé de las casas. A la búsqueda de su verdadero rostro*. Madrid. Biblioteca de autores cristianos.

Tapies, Josep (2011) *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar* Universia Business Review, núm. 32, pp. 12-25 Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001> el 25 de febrero de 2021

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana*. México. Pearson.

Valero Palacios, A.E. (2012) *Dirección estratégica de la empresa familiar*. México. Panorama.

Vanoni Martínez, G. y Pérez, M. J. (2015). *Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*. Desarrollo Gerencial, 7(2). Revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Universidad Simón Bolívar. Recuperado en:

file:///C:/Users/Admin/Downloads/438-Texto%20del%20artículo-427-1-10-20170405.pdf, el 20 de Febrero 2021. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>

Vera, G.; Martínez, R. y Vera, M. (2020), *Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. 9(24), 11-23. Recuperado en <https://recai.uaemex.mx/article/view/13044>, el 12 enero 2021.
doi: <https://doi.org/10.36677/recai.v9i24.13044>.

Villegas Carsolio, J. S.; Vera Muñoz, S. J. G. y Ugalde Montoya, D. L. (2018). *Análisis de la sucesión en la empresa familiar a partir de la teoría de sistemas luhmanniana*. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals, 10(8), 6024–6029.

Tàpies, J. y Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: Cómo son y para qué se utilizan*. IESE Business school. Cátedra de empresa familiar. Documento de investigación. DI 931. Recuperado en https://www.researchgate.net/profile/Lucia-Ceja/publication/254407170_Los_protocolos_familiares_en_paises_de_habla_hispana_Como_son_y_para_que_se_utilizan/links/00b7d53a06cd0669a3000000/Los-protocolos-familiares-en-paises-de-habla-hispana-Como-son-y-para-que-se-utilizan.pdf el 12 Marzo 2021.

Ward, J. (2003). *El éxito en los negocios de familia*. Colombia: Editorial Norma.

Watkins Fassler, K. (2018). *Desempeño financiero de empresas familiares vs. empresas no familiares en México*. Contaduría y Administración, 63(2), e22.
doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1214>

Wehrich, H.; Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. Mc Graw Hill.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. USA.

ANEXOS

ANEXO 1

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GENERACIÓN 2020

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO:

Este instrumento pretende obtener información, sobre la percepción que se tiene acerca de cómo, los 5 Módulos del Protocolo familiar, han contribuido a que el Plan de sucesión de la empresa, se lleve a cabo de manera satisfactoria, pasando así la empresa de una generación a otra exitosamente.

DIRIGIDO A:

Los 4 miembros de la Fam. X, quienes laboran como directivos en la empresa familiar, Corporación X.

CUERPO:

Acerca de cada uno de los 4 miembros de la empresa familiar, se pregunta:

Datos Generales:

Edad:

Género:

Estado civil:

Grado de estudios:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

Fecha de la entrevista:

PREGUNTAS:

1: ¿De qué manera el Módulo 1 del Protocolo familiar con sus temas sobre empresa familiar y comunicación, ha apoyado con sus conceptos y elementos a que Corporación... pase de una generación a otra?

2: ¿De qué manera el Módulo 2 del Protocolo Familiar con sus temas sobre profesionalización de la empresa, ha venido contribuyendo a que la empresa familiar Corporación ... pase de una a otra generación?

3. ¿De qué manera el Módulo 3 del Protocolo Familiar, sobre las políticas y normas entre familia y empresa, aporta conceptos, claridad, herramientas y otros elementos, contribuyendo a que la empresa familiar Corporación ... pase de una a otra generación?

4. ¿De qué manera el Módulo 4 del Protocolo Familiar contribuye con sus temas sobre los Consejos la definición y organización de los Consejos, a que la empresa familiar Corporación... tenga los elementos para pasar de una a otra generación?

5. ¿De qué manera el Módulo 5 del Protocolo Familiar contribuye con el Plan de sucesión a que la empresa familiar Corporación... pueda transitar de una manera más efectiva de una a otra generación?

MÓDULOS

MÓDULO I. COMUNICACIÓN Y ENFOQUES. EL PROTOCOLO FAMILIAR. LA EMPRESA FAMILIAR.

- **INTRODUCCIÓN;** Presentación de cada uno, motivos que lleva a realizar un Protocolo familiar. Expectativas. Condiciones; comunicación, enfoques, perspectiva de cada familiar. Calendario de sesiones.
- **FAM EMPRESARIA X:** Historia, valores familiares y de empresa. Expectativa personal y Vocación de continuidad. Expectativas familiares. Misión y visión.
- **LA FAMILIA.** Unidad. Apoyo. Comunicación
- **LA EMPRESA FAMILIAR:** características, dinámicas, patrones, miembros de la familia. Valores
- **EL PROTOCOLO FAMILIAR:** Motivos para realizarlo. Definición, Módulos. Alcance de la intervención

MÓDULO II. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Planeación estratégica: Misión, visión y valores de la empresa
- Transmisión de los valores familiares a la empresa familiar.
- FODA y objetivos estratégicos
- Modelo de los 3 círculos.
- Alineamiento estratégico.
- Organigrama y Descripción de puestos
- Código de ética y grupos de interés.

MÓDULO III. POLÍTICAS FAMILIA/EMPRESA/PROPIEDAD

- Políticas de incorporación de los miembros de la familia a la empresa y de personal externo a puestos directivos
- Políticas de retribución a familiares y otros beneficios.
- Políticas de trabajo para familiares. Políticas de evaluación y remuneración.
- Políticas de dividendos en torno a la familia y a otros aspectos.

- Políticas de convivencia con colaboradores.
- Políticas de integración familiar (Formación, actividades, financiamiento de proyectos, programa de desarrollo profesional para sucesores, convivencias, viajes familiares, impulso a hobbies familiares, etc.).

MÓDULO IV. ÓRGANOS DE GOBIERNO

- Los órganos de gobierno como instrumento para la toma de decisiones colegiadas y en equipo
- Creación, estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y la familia: Consejo de Administración, Asamblea de accionistas, Consejo familiar, Comité de Dirección, etc.
- Situación accionaria y pautas para seguir en su manejo.
- Aspectos legales, fiscales y financieros
- Acciones, testamento y régimen matrimonial
- Filantropía y contribución de la empresa familiar a la comunidad.

MÓDULO V. PLAN DE SUCESIÓN

- Plan de sucesión.
- El sucesor: Tania. Formación en habilidades gerenciales
- El sucedido: Momento del retiro. Beneficios con los que se retira
- Transmisión del gobierno
- Transmisión de la propiedad
- Transmisión de la gestión
- Transmisión del liderazgo.
- Cambios en la familia.
- Legitimación de los acuerdos
- Plan de comunicación

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS REALIZADAS A CADA UNO DE LOS ENTREVISTADOS

SOBRE EL MÓDULO 1:

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Transcripción de su discurso | Transcripción de su discurso | Transcripción de su discurso | Transcripción de su discurso |

SOBRE EL MÓDULO 2:

Igual a la matriz anterior

SOBRE EL MÓDULO 3:

Igual a la matriz anterior

SOBRE EL MÓDULO 4:

Igual a la matriz anterior

SOBRE EL MÓDULO 5

Igual a la matriz anterior

COMENTARIOS ADICIONALES:

Igual a la matriz anterior

ANEXO 2

TABLA DE CONSISTENCIA

| PERMANENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR A CAUSA DEL PROTOCOLO FAMILIAR | | | |
|--|--|---|---|
| PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS | VARIABLES |
| Cuál es la relación que existe entre el Protocolo familiar y la permanencia de las Empresas familiares al pasar de una a otra generación | Brindar a la Empresa familiar un Protocolo familiar con el fin de que permanezca al pasar de una generación a otra | Si la Empresa familiar X, usa el Protocolo familiar, tendrá permanencia al pasar de una generación a otra | INDEPENDIENTE: El protocolo familiar DEPENDIENTE: Permanencia de la EF al pasar de una generación a otra |

ANEXO 3

RESPUESTAS A LOS 5 MÓDULOS Y COMENTARIOS ADICIONALES

RESPUESTAS AL MÓDULO I

1: ¿De qué manera el Módulo 1 del Protocolo familiar con sus temas sobre empresa familiar y comunicación, ha apoyado con sus conceptos y elementos a que Corporación... pase de una generación a otra?

- **INTRODUCCIÓN;** Presentación de cada uno. Motivos que lleva a realizar un Protocolo familiar. Expectativas. Condiciones; comunicación, enfoques, perspectiva de cada familiar. Calendario de sesiones.
- **FAM EMPRESARIA X:** Historia, valores familiares y de empresa. Expectativa personal y vocación de continuidad. Expectativas familiares. Misión y visión.
- **LA FAMILIA.** Unidad. Apoyo. Comunicación
- **LA EMPRESA FAMILIAR:** Características. Dinámicas. Patrones. Miembros de la familia. Valores
- **EL PROTOCOLO FAMILIAR:** Motivos para realizarlo. Definición. Módulos. Alcance de la intervención

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
|---|--|--|--|
| Edad: 24 años Sexo: Hombre Edo. civil: Soltero Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 33 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 37 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 61 años Sexo: Hombre Edo. civil: casado Años en la empresa: 22 Puesto: Gerente general Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 |
| Me ayudo a entender que hay diferentes puntos de vista. A no ser | Todo esto lo relacioné mucho con un curso prenupcial donde | Concluyo que nos ha ayudado al 100% ya que llevamos una línea | En el ejemplo del cubo, en el que cada quien tiene su propia perspectiva, |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>egoísta. Para resolver mejor los problemas, hacer más eficientes los procesos. Entender que dos cabezas piensan más que una. Las dinámicas me ayudaron a entender que existen diferentes puntos de vista y perspectiva, que no todos pensamos igual. Que la empresa y la familia cuentan con valores que se transmiten a la familia y a la empresa. Y que con la Misión y la Visión de la empresa entendemos que hay diferentes enfoques.</p> | <p>tocas los temas esenciales para llevar un matrimonio y que no te cause sorpresa. Yo siento que así fue el módulo 1. ¿Quieres tener hijos? ¿Cómo vamos a llevar la economía?, no hay respuestas buenas o malas, simplemente ponernos de acuerdo entre ambas partes y a la hora de estar casados ya no es un tema. Lo mismo con el Módulo 1, así fue en cuanto expectativas familiares, ¿qué esperas tú? Yo no arraso con tus expectativas de vida, lo que tú piensas, simplemente nos ponemos de acuerdo no hay buenas y malas, tú quieres mismo en el negocio, hacia qué área vas, tus sueños, ... lo ponemos todo en la mesa para ver si le seguimos o no le seguimos. Entonces siento que fue poner las cartas en la mesa y decir hacia dónde vamos ... y después todo lo</p> | <p>y una guía. Lo hacemos con una guía y una estructura que facilita el no ir por un camino empedrado.</p> | <p>debemos entender que es importante escuchar y ponerse en el lugar del otro ya que cada quien tiene una posición diferente. Como experiencia, carisma, capacidad de negociación, de mediar situaciones, etc. Somos como el agua, debemos adaptarnos al recipiente que viene siendo la circunstancias que nos presenta la vida. En países como el nuestro es fundamental estar al pendiente de los cambios, para anticiparnos y de esta manera adaptarnos lo más pronto posible. Es fundamental que nosotros como Familia empresaria entendamos de la complejidad que guarda la empresa en la propiedad, en la familia y en los valores q debemos tener presentes para el futuro de la empresa son el amor, la pasión, la honestidad, la responsabilidad, la lealtad, la constancia, el sacrificio, la valentía y la</p> |
|--|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>demás, nos vamos a poner de acuerdo si él va a ser pintor, pues nada q ver, nos echamos para atrás. Para saber qué es lo que cada uno busca, hicimos una tabla donde nos hiciste algunas preguntas. Por ej. ¿dónde te ves en el futuro de la empresa? Era una matriz donde cada uno expresaba de forma personal qué pensaba y al final lo compartimos y esto sirvió para que cada uno, tú internamente y en qué postura están los demás. Desde un principio quedó todo muy claro, teniendo en qué posición estaba cada uno para saber cuál era su situación, problemática, etc. También me quedó clarísimo, el que hubo una dinámica del cubo. Algo muy sencillo, pero marcó hasta ahora, Un cubo con varias imágenes Cada uno estaba en diferentes posiciones y veía cosas diferentes; uno veía un árbol, el otro una torre, o lo que sea. Y cada</p> | <p>innovación por mencionar algunas.</p> |
|--|---|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p> uno expuso, su perspectiva y el sumar ideas tomando las perspectivas de los demás sumarlas y llegar a un resultado mejor y hasta la fecha nos sigue sirviendo en la toma de decisiones, en el avanzar y escucharnos, desde un principio nos enseñaste a ponernos de acuerdo, confrontarnos y dar opiniones diferentes. Desde un principio fue vamos hacia el mismo lugar y empezar a poner reglas de comunicación, de entendimiento, de apertura para lo que seguía. Con temas muy sensibles, muy fuertes que en todo este proceso desde un principio teniendo estos lineamientos fue muy fácil poder seguir adelante en cada proceso. Sobre los 3 círculos Yo hice una maestría y mi tesis en sucesión, muchos temas no eran nuevos, pero al enfocarlos en la </p> | | |
|--|---|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>familia, que no era yo la única que tenía los conocimientos, el que todos estuviéramos en sintonía ayudó mucho a que mi perspectiva cambio total al estar al mismo nivel. Eso lo hizo mucho más rico. Propiedad, familia, empresa tiene su mérito y ya que lo llevas a tu empresa lo hace más rico.</p> | | |
|--|--|--|--|

RESPUESTAS AL MÓDULO II

2: ¿De qué manera el Módulo 2 del Protocolo Familiar con sus temas sobre profesionalización de la empresa, ha venido contribuyendo a que la empresa familiar Corporación ... pase de una a otra generación?

- Planeación estratégica: Misión, visión y valores de la empresa
- Transmisión de los valores familiares a la empresa familiar.
- FODA y objetivos estratégicos
- Modelo de los 3 círculos.
- Alineamiento estratégico.
- Organigrama y Descripción de puestos
- Código de ética y grupos de interés.

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
|--|--|--|---|
| Edad: 24 años Sexo: Hombre Edo. civil: Soltero | Edad: 33 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada | Edad: 37 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada | Edad: 61 años Sexo: Hombre Edo. civil: casado |

| <p>Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 22 Puesto: Gerente general Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> |
|--|---|--|--|
| <p>Debe existir compromiso. Al profesionalizar la comunicación es relevante. Tener mejoras continuas. El organigrama nos dio a entender el puesto en el que cada uno se encuentra. El Código de ética, cómo respetar y dirigirnos a cada persona. El FODA me hizo ver las opiniones de los demás, enriqueciendo nuestro FODA y elaborando los objetivos de mejor manera.</p> | <p>Sobre la profesionalización como contribuye a la sucesión. Algunas actividades sobre la Misión y la visión de la empresa. Parece sencillo, pero a final de cuentas teníamos una, pero fue muy diferente al aterrizarla. Es algo muy teórico, pero que al hacerlas teníamos claro en el momento de la sucesión lo que somos, hacia donde íbamos y los valores en sí. Si lo teníamos, es diferente a la forma en que lo creamos en conjunto o al crearla u hacerla parte de nosotros fue algo definitivo. El FODA va cambiando. Ahora lo veo y es diferente. Nos ayudó para saber dónde tenemos que poner más atención o salvar algún problema y después de leerlo</p> | <p>Realmente es muy satisfactorio como plasmas el sello de tu familia en la empresa, el ver que los valores son los que se comparten en la empresa y da mucha tranquilidad ya que comulgas con lo mismo. El tener un organigrama ayuda a los dueños y empleados a saber posiciones y estructura de la empresa.</p> | <p>En el tema del rumbo de la empresa pienso que, si nos esforzamos día a día a mejorar nuestros procesos, así como preparándonos mejor, esos 2 factores forman el cimiento de un rumbo prometedor en consecuencia nuestra trayectoria confirma de dónde vengo, a dónde voy y como quiero llegar. Cuando los integrantes de la familia empresaria comprenden a la perfección quien soy, a donde voy, y cómo he de lograrlo. Un rumbo prometedor está garantizado. El FODA me ha permitido identificar con claridad cuáles son nuestras mayores necesidades como Familia empresaria. Con él, hemos podido identificar nuestras fortalezas, oportunidades,</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p>fuimos atacando algunas debilidades y que definitivamente en la sucesión hay puntos debilidades, que van específicos a la sucesión e intentamos mejorarlos, para que no se diera la sucesión tan abrupta. El código de ética es parte de todo lo que nos rige. Nos ayudaron a alinearlos en lo que somos y hacia donde íbamos y nuestros valores.</p> | | <p>debilidades y amenazas, para mí como cabeza a de esta empresa la ética es fundamental, porque si mis hijos son éticos, en su proceder, en consecuencia, la empresa hablará por sus actos, Cuando la ética está cimentada en la honestidad, en automático permea a nuestros clientes, proveedores y empleados</p> |
|--|--|--|---|

RESPUESTAS AL MÓDULO III

3. ¿De qué manera el Módulo 3 del Protocolo Familiar, sobre las políticas y normas entre familia y empresa, aporta conceptos, claridad, herramientas y otros elementos, contribuyendo a que la empresa familiar Corporación ... pase de una a otra generación?

- Políticas de incorporación de los miembros de la familia a la empresa y de personal externo a puestos directivos
- Políticas de retribución a familiares y otros beneficios.
- Políticas de trabajo para familiares. Políticas de evaluación y remuneración.
- Políticas de dividendos en torno a la familia y a otros aspectos.
- Políticas de convivencia con colaboradores.
- Políticas de integración familiar (Formación, actividades, financiamiento de proyectos, programa de desarrollo profesional para sucesores, convivencias, viajes familiares, impulso a hobbies familiares, etc.).

| ENTREVISTADO 1 Edad: 24 años Sexo: Hombre Edo. civil: Soltero Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | ENTREVISTADO 2 Edad: 33 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | ENTREVISTADO 3 Edad: 37 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | ENTREVISTADO 4 Edad: 61 años Sexo: Hombre Edo. civil: casado Años en la empresa: 22 años Puesto: Gerente general Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 |
|--|---|---|--|
| <p>Para saber si los sucesores trabajamos para la empresa o la empresa trabaja para los sucesores. Que si se puede y q no. El compromiso que cada uno vive. Existen beneficios, pero también responsabilidades. Políticas de integración, de desarrollo profesional y cosas importantes que me ayudaron a dividir entre empresa y familia. La empresa necesita gente que sume y no que le reste.</p> | <p>Temas que hablas para prever cosas del futuro. Son políticas que en el momento nos sirven a corto mediano y largo plazo. No hemos vivido, pero estamos previendo lo que pudiera pasar como un malentendido, en cuanto a la política de incorporación, retribución dividendos, etc. Son temas delicados, pero al hacerlo con mi familia, fluyeron muy bien, hay algunos que hubo que aterrizar en el momento, pero otros quedan pendientes, porque no era el momento, pero ya tenemos bases como muchos otros temas. Al tenerlos en la mente o en la teoría vas</p> | <p>Este módulo es esencial, pues vemos normas o reglas a seguir para los futuros integrantes de la empresa. No cualquiera solo x ser de la familia pueda entrar y permitir q esto pase.</p> | <p>En las políticas de incorporación todos los miembros de la familia coincidimos y son muy claras. Los hijos o sobrinos pueden participar en la empresa familiar, los puestos a los que deben aspirar serán gerenciales. La formación académica forzosamente será de nivel licenciatura. Deberán respetar lineamientos y políticas establecidas. Por el momento no hay colaboradores con cualidades para ocupar puestos gerenciales. Las compensaciones a familia son y serán en función a resultados y evaluaciones. En el entendido que si la situación</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>buscando ya opciones, al contrario de que de no tenerlas sería ideas aisladas. En cambio, al ya tener un lineamiento es como esto si se puede aclarar o no, o lo dejamos para después, pero ya tenemos las herramientas. Por ej. En nuestra familia no se aceptarán a la fam. Política. Ya lo tenemos claro. Y ya no saltará en 5 o 10 años. Pueden cambiar las cosas, pero ya existe algo que no está en el aire y así no causará en lo futuro algún malentendido., como la separación de la familia, pues cada uno expresó como pensaba y llegamos a un consenso y dijimos esto queremos que sea así. Prevemos con estas políticas a corto mediano y largo plazo que no pase algo que ya definimos. Por ejemplo, algo muy importante que las personas que estén aquí con cargo directivo tienen que estar no solo porque eres familia,</p> | | <p>económica de la empresa esté sana.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>sino ampararte con experiencia, conocimiento académico, etc.</p> <p>Porque mi hermano, el más pequeño dejó la Universidad, pero el Protocolo estoy segura de que le hizo tomar conciencia que, si quiero tener un puesto directivo, necesitas tener mínimo una Licenciatura en el puesto donde te estás desempeñando. Sin planearlo, se solucionó, Ya para nuestros hijos, no es cuestión mía, tienes que prepararte, Por eso esto te ayuda a corto mediano y largo plazo a los malentendidos. Para la sucesión todo fue mucho más claro, todo fluyo mejor, ya estos problemas no caen de sorpresa y hace que se dé la transición de modo más ligero, pues ya se platicaron los temas y llegamos a acuerdos.</p> | | |
|--|---|--|--|

RESPUESTAS AL MÓDULO IV

4. ¿De qué manera el Módulo 4 del Protocolo Familiar contribuye con sus temas sobre los Consejos la definición y organización de los Consejos, a que la empresa familiar Corporación... tenga los elementos para pasar de una a otra generación?

- Los órganos de gobierno como instrumento para la toma de decisiones colegiadas y en equipo
- Creación, estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y la familia: Consejo de Administración, Asamblea de accionistas, Consejo familiar, Comité de Dirección, etc.
- Situación accionaria y pautas para seguir en su manejo.
- Aspectos legales, fiscales y financieros
- Acciones, testamento y régimen matrimonial
- Filantropía y contribución de la empresa familiar a la comunidad.

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
|---|--|---|---|
| Edad: 24 años Sexo: Hombre Edo. civil: Soltero Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 33 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 37 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Edad: 61 años Sexo: Hombre Edo. civil: casado Años en la empresa: 22 Puesto: Gerente general Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 |
| Nos ayudó a implementar un Consejo de administración que nos ayuda a mejorar la comunicación en reuniones donde vemos problemas, oportunidades, nuevos proyectos, | En lo teórico, cuando nos lo impartiste, lo veía muy lejano. Faltaba mucho y era muy complicado implantarlo. Que nos da profesionalismo, sí. Llevándolos a la práctica son muy | Es básica la comunicación entre nosotros y solo se logra con los consejos. El resultado de estar alineados trae cosas positivas porque no pierdes el hilo de lo que los demás están | La logística del Consejo familiar y del Consejo de administración. En la familiar no puedo comentar mucho pues yo soy el que regula los posibles problemas. En la gestión entre negocio y |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>que nos llevan a innovación, para no caer en declive y decrecimiento. No había conocimiento de ello y de esa manera aprovechamos el tiempo somos mas eficientes y tenemos mas ideas y soluciones que necesita la organización</p> | <p>necesarios, indispensables y aunque son parecidos porque son las mismas personas, al saber diferenciarlos, son pequeñas o grandes juntas para ponernos de acuerdo. Confundimos en las empresas familiares, la familia con el trabajo y viceversa. Al determinar, esto, nos ayudó mucho a concentrarnos, a enfocarnos, a hablar de temas específicos, a profesionalizarnos en cuanto a las minutas, a los tiempos de las juntas, a los temas a tratar, considero q para la sucesión nos han venido dando temas que nos vienen ayudando en el día a día que al final de cuentas la sucesión no se da en un curso, son los lineamientos, estamos dejando todos los conocimientos y un poco de practica para lo que se vive día a día. Son pequeños avances y lecciones que no solo se quedan en</p> | <p>haciendo y puedes contribuir para que el trabajo de los demás salga mejor, tal vez con sugerencias</p> | <p>propiedad. El próximo año q me separo de la empresa, deberá quedar bien estructurado este consejo. En el de Administración esta gestión la llevamos a cabo semanalmente, lo extraordinario es que alguno recuerda a los demás de reunirnos porque podemos valorar la falta que nos hace para ver asuntos pendientes que no pudimos ver, por las actividades de cada uno.</p> |
|--|---|---|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>teoría, sino q incluso después de la sucesión vamos a seguir llevándolo. Y si ahorita nos puede acompañar un profesional como tú o como mi papá, a llevarlo. Pues con práctica y práctica, iremos puliendo la comunicación, la toma de decisiones, este respeto entre nosotros, este cariño. Que al final de cuentas en esto se basan los consejos, algo sencillo que es aprender a comunicarnos, a respetarnos y a sumar para tomar una mejor decisión. Si no tenemos la teoría, pero no es suficiente, y si aparte tenemos la teoría, los conocimientos de ti en este caso, el conocimiento del negocio es lo que al final de cuentas, cuajado todo esto, puede dar un buen consejo que es tomar mejores decisiones, sin aplastar al otro, pero tampoco quedándote callado porque tu experiencia te dice</p> | | |
|--|---|--|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>q podemos pulirnos entre nosotros. Han servido mucho para poder tomar decisiones y en este momento de sucesión abrirlos y decir lo que realmente pensamos: exponer sentimientos, ideas, etc.</p> | | |
|--|---|--|--|

RESPUESTAS AL MÓDULO V

5. ¿De qué manera el Módulo 5 del Protocolo Familiar contribuye con el Plan de sucesión a que la empresa familiar Corporación... pueda transitar de una manera más efectiva de una a otra generación?

- Plan de sucesión.
- El sucesor: Tania. Formación en habilidades gerenciales
- El sucedido: Momento del retiro. Beneficios con los que se retira
- Transmisión del gobierno
- Transmisión de la propiedad
- Transmisión de la gestión
- Transmisión del liderazgo.
- Cambios en la familia.
- Legitimación de los acuerdos
- Plan de comunicación

| | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
| Edad: 24 años | Edad: 33 años | Edad: 37 años | Edad: 61 años |
| Sexo: Hombre | Sexo: Mujer | Sexo: Mujer | Sexo: Hombre |
| Edo. civil: Soltero | Edo. civil: casada | Edo. civil: casada | Edo. civil: casado |

| <p>Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> | <p>Años en la empresa: 22 Puesto: Gerente general Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021</p> |
|--|---|--|--|
| <p>En lo personal me ha ayudado mucho, pues ayuda de manera personal. Saber hacer la transición con un control y una y con mejor preparación para los sucesores y el sucedido, tocando temas de suma importancia, sumando lo intelectual y la experiencia. Hace mas eficiente el rumbo de la empresa y su planeación. Para crecer de manera familiar, organizacional y estructural, sin que se sienta la vacante del fundador que se va.</p> | <p>Es netamente por lo que iniciamos, por lo que esto se inició, oro molido para nosotros. Todos estos conceptos teóricos, prácticos, en conjunto, han dado como resultado este proceso tan bonito, liviano. Ha sido una experiencia grata, no ha sido miel sobre hojuelas. Ha habido donde uno levanta la voz, otro rompe en llanto, q para unos son normales. Pero tocas temas delicados de dinero, delicados de familia, de familia independiente. Y al final de cuentas es una experiencia, no atropellada, sino fluida y oro molido porque cada uno ha expresado su sentir y su profesionalismo. Cada uno nos reta en su profesionalismo a ser mejores en su</p> | <p>Cada punto de este módulo es enriquecedor y claro, ya que se habla de los intereses de cada uno. Aquí se puede solucionar dudas o intereses a tratar, que no estamos de acuerdo o sí. Puntualizamos en aspectos de la familia de cada uno para que el engranaje fluya perfecto. Esto nos ayuda a evitar problemáticas q pueda tener el otro y así servir de apoyo, el chiste es suma a la empresa</p> | <p>Actualmente el plan de sucesión se lleva con éxito perfilándonos a una entrega recepción en tiempo y forma, Por su parte mi hija absorbiendo las tareas de dirección y yo como sucedido tratando de vaciar mi experiencia y conocimientos a los hijos. En la transmisión de la propiedad, ya tenemos un protocolo hecho. Solo falta asentarlo en una escritura de la propiedad. En la transmisión del liderazgo me gustaría que habiendo dejado la empresa siga participando, pero solo a nivel de consulta</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p> área, y por ej. Transmisión de gobierno, de la propiedad, pero q ya que lo aterrizamos y platicas del tema y que en el momento si no le rascas a la herida, se hace una bola de nieve q después hace que explotes hacia tus hnos., o tu papá en cuanto al dinero, al testamento, en cuanto a la admón. Yo siento q estos temas nos van ayudando a desmembrar lo q podría llegar a ser un problema. Ha sido en mi caso retador, como siendo el sucesor, es un reto, pues la vida cambia y al cambiar cambia toda la economía, la empresa, la pandemia, todo. Creo q mientras más información tengamos eso nos ayuda a tener el temple y la comunicación para tomar mejores decisiones. Yo intuyo que nos queremos, que estamos en sintonía, yo intuyo q tenemos la misma misión y visión, y que la </p> | | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>sucesión yo la llevo, pero a la hora de plantearlo y conocer cómo se siente y cómo piensa la otra persona en eso nos ha ayudado mucho la transmisión de la gestión y del liderazgo. En libro suena bonito, he tenido muchos cursos y diplomados, pero a la hora de llevarlo a la práctica. Es diferente. Pues uno tiene más habilidades para tomar decisiones rápidas, otro no tanto, como es mi caso, que soy un poco indecisa. Al estar juntos tomamos mejor decisión. En la transmisión del liderazgo por ej. Para q no suene como una novela. Mi papa es con personalidad fuerte y fue un reto para él el abordar como queríamos que fuera y como nos hacía sentir su forma de liderazgo. Como a veces arrasaba con su forma de liderazgo respecto de la forma de liderazgo que va teniendo cada uno, tal vez</p> | | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>así fue aquí, en otra empresa es diferentes, fueron varias victorias que nos llevaron a podernos entender, poder llevarnos. Porque a veces no estás de acuerdo con ellos, pero no es así, no estoy de acuerdo, pero apoyo tu idea porque son 3 contra mí, y de corazón, no sólo porque tengo q cumplir. Dentro de estos temas. Han sido de mucha ayuda para hacer la sucesión no más simple, si más retadora, más disfrutable. El que te pones retos y tienes metas, y que todo ello nos ha ayudado a fluir mejor.</p> | | |
|--|---|--|--|

RESPUESTA A LOS COMENTARIOS ADICIONALES

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 |
|---|--|--|--|
| Edad: 24 años Sexo: Hombre Edo. civil: Soltero Años en la empresa: 7 años Puesto: Gerente de Innovación y proyectos | Edad: 33 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 14 años Puesto: Gerente de Administración | Edad: 37 años Sexo: Mujer Edo. civil: casada Años en la empresa: 17 años Puesto: Gerente comercial | Edad: 61 años Sexo: Hombre Edo. civil: casado Años en la empresa: 22 Puesto: Gerente general |

| Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 | Fecha de entrevista: 23 noviembre 2021 |
|---|---|--|---|
| <p>De todos los módulos me quedo con algo de cada uno. Han sido pilares para el plan de sucesión. Tenemos varios puntos que tocamos y fue lo mejor para la empresa. Tuvimos un plan de comunicación muy importante donde cada uno plasmó lo que piensa sobre la empresa, sobre su vida personal, lo cual ayudo mucho a entendernos. Donde tocamos muchos temas: gobierno. Lo más importante es la empresa. Todo esto es una innovación que ayuda a seguir creciendo y no estancarnos para dirigirnos a un rumbo muy bueno para todos los asociados.</p> | <p>Yo pienso que es una herramienta indispensable. No es como que te va a ayudar, no. Es indispensable y fundamental esto q vivimos nosotros. Para vivir esta sucesión como la hemos vivido. No es algo sencillo como un tema, un curso o un diplomado. Es y está siendo fundamental para la transición que estamos haciendo. Ha sido oro molido, nos ha llevado a donde tenemos q estar. Oro molido a corto plazo al momento de tomar decisiones porque la turbulencia te lleva a situaciones desagradables por ej. Con la gente de confianza q tuvimos. Al final de cuentas, ese temple que ya teníamos cuajado nos ayudó a pasar esos problemas, pensamos de modo muy similar. De momento me sacan un problema y ya se cómo va a responder mi hno.</p> | <p>Mi comentario es personal hacia ti. Doy gracias a Dios y a mi hermana, por haber buscado este apoyo, ya que nos has ayudado a hacer mejor las cosas para que funcionen y siga la empresa para fututas generaciones. Gracias por tu profesionalismo, paciencia y entrega. Nos diste la confianza para tocar puntos muy personales y sensibles para resolver y guiarnos en este camino.</p> | <p>Indiscutiblemente estos 5 módulos q hemos visto nos han llevado a entender con claridad el rumbo al que debemos ir. Yo estaba renuente porque soy tradicionalista. Y lo q hice lo hice como Dios me da entender. Pero a la hora de entender q es necesario profesionalizar y aceptar los cambios, sobre todo en la cuestión tecnológica que me cuesta mucho trabajo. Estoy dispuesto a estar abierto y he visto los resultados que se han dado. Esto no solo ha ayudado a q la empresa siga un rumbo ético y prometedor. También la unión de la familia que he podido entender q es la parte medular de esto. Antes yo entendía que la familia era hasta un mal necesario y tenían que alinearse a las políticas de la Empresa, que eran solo mías. He</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>o mi hna., entonces al estar tan en comunicación con juntas y en proceso, nos ayuda a saber cómo solucionamos al estar más inmersos y unidos, en forma familiar académica y empresarial. Este proceso no es necesario, sino fundamental. Ha marcado la diferencia no como yo la tenía en mi mente sino de otra manera. determinante para vivir una sucesión plena, como debería de ser, como dicen los libros. Ha sido necesaria y básica para la empresa que queremos. Emocional y académicamente con los retos que vienen día a día, es una excelente base y oro molido</p> | | <p>entendido que la familia es lo más importante y si la familia no está bien de acuerdo y no hay convivencia, va a ser un caos. Creo yo que es la riqueza más grande q he podido aprender de toda esta enseñanza. La parte medular es la familia, lo demás se da por añadidura. Gracias</p> |
|--|--|--|--|