

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior, según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de noviembre de 1976.

---

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Proyecto de Intervención que para obtener el grado de Maestro en Administración

**INSTITUCIONALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

Presenta: Claudia Betancourt Cerna

Asesor: José Juan Calzada López

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, México. Agosto 2018

## ÍNDICE

<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>5</b>
<b>1. Fundamentación del trabajo</b>	<b>6</b>
1.1 Identificación y caracterización del problema a atender _____	6
1.2 Contexto de la propuesta de intervención _____	8
1.2.1 Contexto de la empresa _____	8
1.2.2 Contexto de la industria _____	9
1.2.3 Análisis Causa -Efecto _____	10
1.2.4 Matriz de marco lógico del problema _____	12
1.3 Objetivo de la intervención _____	18
1.4 Delimitaciones y área funcional a intervenir _____	21
1.5 Justificación y pertinencia del trabajo _____	24
<b>2. Marco conceptual o de referencia</b>	<b>26</b>
2.1 Estado de la cuestión _____	27
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados _____	33
2.3 Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo _____	36
<b>3. Estrategia metodológica o de intervención</b>	<b>36</b>
3.1 Justificación de la estrategia metodológica o de intervención _____	38
3.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la estrategia _____	41
3.2 Herramientas e instrumentos _____	41
3.3 Muestra o sujetos de investigación _____	42
3.4 Etapas del proceso de aplicación/intervención _____	43

3.4.1 Cronograma de trabajo	43
3.4.2 Imprevistos	44
3.5 Metas de información	44
4. Exposición de hallazgos	44
4.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición	45
4.2. Organización de la información obtenida	47
4.3. Impacto de la estrategia en la organización.	48
4.3.1. Alineación con la estrategia general de la organización	49
5. Discusión final	50
5.1. Consecuencias de la aplicación del Protocolo Familiar	51
5.1.1. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	54
5.2. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	56
6. Bibliografía	57
7. Índice de figuras y tablas	60
8. Anexos	60

## **Abstract**

El presente proyecto aborda una intervención a una empresa familiar jalisciense con cuatro décadas en operación, la cual ha sido administrada por su socio fundador y su familia. Dado la eminente jubilación o retiro por parte del fundador de la empresa, inician los cuestionamientos básicos de quien será el integrante que logre dar la continuidad a lo construido por tanto tiempo. Sin embargo, más allá de elegir a quién será el sucesor del negocio, surge otro cuestionamiento medular: ¿cómo se hará para que la familia logre continuar con la empresa?

En el proceso, el negocio ha tenido la necesidad de evolucionar y convertirse en una empresa competitiva, para lo que se han implementado sistemas de calidad, a fin de obtener una mejora continua de sus procesos operativos y administrativos. Con la visión de crecer y el objetivo de trascender, también se vuelve indispensable la necesidad de realizar cambios estructurales dentro de la empresa y comenzar a desarrollar una nueva directriz que permita mantener los valores de la familia y consolidar a la organización. Es por esto que, mediante la indagación apreciativa, se logra crear un Protocolo Familiar como primer paso para su proceso de institucionalización.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi madre por siempre estar apoyándome y creyendo en mí más de lo que a veces yo misma podía creer. A mi padre, por enseñarme el valor del trabajo y el esfuerzo. A mi tutor, por tener tanta paciencia y confianza en mí al desarrollar este proyecto. A mis compañeros de maestría y mis entrañables amigos, que siempre estuvieron animándome en los momentos en los que creía que no podría continuar con este trabajo. ¡A todos, de corazón, gracias!

## **1. Fundamentación del trabajo**

En México y el mundo, las empresas familiares representan un papel fundamental dentro de las economías locales y globales. No obstante, la institucionalización de este tipo de empresas es un factor indispensable para su desarrollo y permanencia. Por todo ello, es necesario realizar un diagnóstico que proporcione una visión clara y precisa de los objetivos de la empresa, para así diseñar y ejecutar los planes a corto, mediano y largo plazo que apoyen a la trascendencia de la compañía, con el fin de mejorar su estructura y procesos.

### **1.1 Identificación y caracterización del problema a atender**

“Muy pocas cosas importan, pero las importantes poseen gran trascendencia.” (Koch)

El tema principal de este proyecto es la importancia de la institucionalización en las compañías mexicanas. Este trabajo se basa en una empresa familiar jalisciense ubicada en el municipio de Zapopan, con casi 40 años de trayectoria, especializada en la industria de impresión flexográfica, y cuyos productos principales son las etiquetas autoadheribles y los instructivos impresos. “83% de las empresas son familiares y, en su mayoría son, pequeña y mediana (pymes) que generan 67% del empleo en el país”. (Rodríguez, 2017)

Establecida en 1979, la empresa logró crecer y desarrollarse en el mercado a un nivel jamás dimensionado. Inicia sus actividades con las 3 personas y unas ventas anuales que difícilmente llegaban al millón de pesos, hoy en día al primer semestre del 2019 la empresa cuenta con 45 empleados, ventas por arriba de los 36 millones de pesos, exportaciones aproximadas de un 14% e inversiones en maquinaria con un costo mayor a los 14 millones de pesos.

La inercia de la compañía fue cumplir con las expectativas de los clientes y el mercado, aun cuando no estuviera preparada para hacerlo. Al ser una empresa familiar, las decisiones siempre fueron tomadas por el socio fundador y, por muchos años, fue administrada y dirigida en conjunto con su hermano. Al fallecer este último, en 2011, se desarrolló cierta sensibilización y

se cuestionó cuál sería el camino a seguir de la empresa. En su momento, la determinación fue llevarla a un nivel donde la administración y control de la organización fuera más orgánica, abierta y pudiera continuar sin mayor problema.

En 2015, el socio fundador de la empresa familiar sufrió un accidente cardiovascular que le impidió realizar sus labores directivas, situación que nuevamente generó incertidumbre y cambios en la organización. Era un año en el cual la firma venía creciendo a un nivel de más de 12% comparado con otros años, realizaba inversiones en maquinaria, desarrollaba nuevos proyectos, y fortalecía un sistema de calidad que permitía contar con una organización mucho más sólida y controlada en sus procesos productivos y administrativos.

Ese fue un parteaguas, en el cual se cuestionó nuevamente el futuro y destino de la empresa. Esta vez se tenía una visión más enfocada y un objetivo mejor planteado. Era simple: “La compañía debe seguir”.

Con el paso del tiempo, el socio fundador y/o director empezó a mejorar. Sin embargo, el sentimiento y la necesidad de ver su empresa progresar y trascender fue el motor para realizar cambios estructurales y culturales que le ayudaran a mejorarla. Como parte de esos cambios, se realizaron capacitaciones para concientizar acerca de la importancia de los procedimientos de trabajo controlados, se invirtió en el seguimiento y desarrollo del sistema de gestión de calidad, y también se entendió y se atendieron las necesidades de los empleados, vistas por primera vez como una inversión a largo plazo y no como un gasto.

La administración de la compañía pasó indirectamente a la segunda generación del socio fundador de una manera informal. Desde 2007, dicha persona trabaja en la firma y se relaciona con clientes, proveedores, empleados y muchos otros actores que se involucran con la empresa; en general, domina la estructura global de la compañía.

Dada esta situación, se ha visto la necesidad de contar con herramientas que ayuden a fortalecer la organización misma de la compañía. Pero, a pesar de esto, no existe un plan de sucesión generacional formal ni tampoco algún plan para la venta de acciones de la empresa. Ciertamente, no se cuenta con un plan establecido que asegure que la empresa pueda continuar sin la presencia del socio fundador.

En la actualidad, solo se cuenta con el objetivo de hacer que la empresa continúe con sus actividades de acuerdo a las decisiones tomadas por el dueño. Sin embargo, no se tiene ni una metodología para lograr institucionalizar la empresa familiar mediante un Consejo de Administración o gobierno corporativo que permita darle continuidad.

## **1.2 Contexto de la propuesta de intervención**

### **1.2.1 Contexto de la empresa**

Esta empresa es una Pyme que brinda servicios de impresión a diferentes industrias a nivel local y nacional, cuya característica principal es que son de alto volumen de producción, como lo son las industrias farmacéuticas, de bebidas, automotriz, de alimentos, entre otras. Por esta razón, la compañía busca establecer las estrategias idóneas que le permitan permanecer en el mercado y, a su vez, mantener un crecimiento continuo para el beneficio de todos sus dependientes.

En la actualidad, la empresa es una opción en la oferta de servicios de impresión flexográfica en la zona metropolitana de Guadalajara. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a enero de 2018, Jalisco contaba con 39 compañías dedicadas a la misma actividad empresarial, aunque solo 21 de ellas tenían un perfil organizacional similar.

En sus inicios, la empresa arrancó sus actividades como un taller de serigrafía orientado a dar servicio de impresión de gran formato, cajas de cartón y/o otros productos publicitarios. En virtud

de que la serigrafía como técnica de impresión es una de las más antiguas y, por lo tanto, cayó en la obsolescencia, la compañía tuvo la necesidad de modificar sus procesos y técnicas de trabajo para ofrecer mejores productos de acuerdo a la demanda de los clientes. Se decidió, entonces en el año 1995, especializarse en la impresión de etiquetas autoadheribles, optando por la flexografía como técnica de impresión.

La flexografía se caracteriza por ser un proceso de impresión de alto relieve rotativo mediante placas flexibles que permiten la impresión de diferentes sustratos (papel, BOPP, poliéster, aluminio por mencionar algunos), los cuales son utilizados en su mayoría para productos de empaque en diferentes industrias. Esta técnica de impresión tiene como ventaja los bajos costos de producción y, debido a la diversificación de la misma, se pueden desarrollar empaques más atractivos e innovadores y a costos más competitivos. Las etiquetas autoadheribles son por excelencia el producto principal para este tipo de técnica de impresión, aunque no exime la producción de otros productos como lo son manga, termoencogibles, instructivos y otros productos que se utilizan en el empaque de productos.

La empresa cuenta con maquinaria y equipo de banda angosta especialmente diseñada para la fabricación de etiquetas, con el proceso de impresión flexográfico hasta 8 tintas, selección de color en su modalidad 4x4 (frente y reverso). Al igual, posee con un catálogo de herramientas con más de 800 suajes y diversos equipamientos que permiten incluir diversos efectos de impresión. Utiliza materiales nacionales e importados que se encuentran aprobados por estándares internacionales de calidad, de acuerdo las normativas solicitadas por las industrias a las que le sirve.

### **1.2.2 Contexto de la industria**

Para México, la industria del envase y embalaje, en datos de 2015, representó 5.7% del PIB Industrial, 8.8% del PIB Manufacturero y 1.7% del PIB Nacional, según el reporte anual 2016 presentado por la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje (AMEE) (Cortes, 2016, pág. 50), y en el 2018 un crecimiento de 5.1% de acuerdo a datos de la misma asociación. Lo que representa

un eslabón importante en la economía del país. No solo es una industria generadora de empleo, sino también un complemento que incorpora a todas las demás actividades industriales.

Conforme al Reporte Global de Empaque Flexible, se estima que, de 2016 a 2021, este sector presente un crecimiento continuo de un 3% anual, al ser un complemento elemental y fundamental para la comercialización de diversos productos como la comida, los alimentos, la belleza y el cuidado personal, y el cuidado del hogar, etc. (Euromonitor International, 2017). Esta tendencia conlleva a un análisis lógico de que el mercado y la permanencia de este tipo de empresas en las diferentes industrias es necesaria y fundamental para el desarrollo de otras tantas.

### **1.2.3 Análisis Causa -Efecto**

De acuerdo al análisis global de la industria del empaque, se vio la necesidad de evaluar y realizar un análisis del contexto de la empresa, para así conocer el estado de la misma y su entorno. De acuerdo a ello, se decidió utilizar un instrumento de planeación estratégica que permitiera tener una visión general de la empresa desde las diferentes aristas como lo son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Análisis PESTEL). Este análisis “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2015, pág. 34). Así, la información obtenida permitiría integrarla y analizar el entorno para entender y diseñar estrategias que facilitaran la interacción de todas las variantes y el involucramiento de los principales actores de la compañía, desde una perspectiva más específica como lo es el mercado, los clientes, los socios, la competencia, los proveedores, entre otros.

A continuación, se presenta la Tabla 1 con los resultados obtenidos del Análisis PESTEL, mismo que se realizó en el primer bimestre del año 2018 con un grupo multidisciplinario, en el cual participó desde la alta dirección y las gerencias de las diferentes áreas para lograr un análisis más completo y heterogéneo para obtener una cosmovisión de la empresa más amplia.

ENTORNO	NOTAS	IMPACTO POTENCIAL
	¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en su negocio?	Alto Medio Bajo Desconocido
<b>POLÍTICO</b>		
Elecciones 2018	Mercados volátiles, mercados contrarios	Medio
TLCAN	Baja de producción clientes exportadores	Alto
Paridad cambiaria-tipo de cambio	Incremento en material prima y deuda	Alto
Impuestos	Modificación en el 2° semestre el 2018	Bajo
<b>ECONÓMICO</b>		
Paridad cambiaria-tipo de cambio	Incremento en material prima y deuda	Alto
Inflación	Ajustes de precios, tendencias a +10%	Alto
Costo energéticos	Tendencia incremento de 35%	Medio
Impuestos	Modificación en el 2° semestre el 2018	Bajo
Precios de materia prima	Incremento promedio de un 12%	Alto
Compra USD - Venta MXN	Precios no rentables	Alto
Aumento de tasas de interés	Cierre de créditos, búsqueda de deuda conservadora	Medio
Crecimiento de industria farmacéutica	Obsolencia en productos	Medio
Centro de costos	Eficientar y controlar los activos	Medio
Inversión por cambio de ubicación	Personal, proveedores - largo periodo de arranque	Medio
<b>SOCIAL</b>		
Ubicación geográfica	Quejas con vecinos	Alto
*Crecimiento	Impedimento a nuevo turno	Alto
*Problemática vecinal	Reportes de ayuntamiento	Alto
Falta de mano de obra	Revisión de sueldos	Alto
Alta rotación de personal	Análisis de contratación con perfil psicológico	Alto
Clima laboral	Actividades de integración	Medio
Capacitación	Falta de interés / tiempo	Medio
Canales de comunicación	Desarrollo de mecanismos óptimos y asertivos	Medio
<b>TECNOLOGÍA</b>		
Tecnologías de impresión	Crecimiento a nuevos mercados	Medio
Nuevas técnicas de impresión	Actualización en tendencias de empaque	Medio
Tendencias flexo	Implementar nuevos métodos	Medio
Inversión e incremento de tecnología	Alto costo de inversión	Medio
Innovación	Apertura a nuevos productos	Medio
Infraestructura básica	Crecimiento a nuevos mercados	Alto
<b>ENTORNO/ECOLÓGICO</b>		
Tratamiento de agua	Procesos Ecológicos	Alto
Control de residuos de manejo especial (reciclaje)	Mejor manejo de residuos	Medio
Electricidad	Costos	Medio
Contaminación auditiva	Problemas con vecinos	Alto
<b>LEGAL</b>		
Normas aplicables		
Certificación ISO 9001:2015	Certificación septiembre 2018	Alto
Contrato interno de trabajo	Actualización de contrato	Medio
Jubilaciones	Curva de aprendizaje, cambios organizacionales	Alto
Cambio generacional	Renuencia al cambio	Medio
Requisitos legales (Municipales, SAT, IMSS, INFONAVIT, SEMARNAT)		
Personal inconforme	Salida del personal	Medio

Tabla 1. ANÁLISIS PEST. Elaboración propia.

En cada factor de análisis se dio una breve nota del motivo por el cual se consideró importante y el posible efecto positivo o negativo que pudiera resultar para la empresa. Esto ayudó a visualizar el riesgo y la importancia del mismo de una forma más puntual. Así, se hizo una valoración del riesgo para determinar el impacto potencial que podría afectar a la operación de la compañía y, con esto, poder tomar decisiones precisas que ayuden a minorizar el riesgo o atender el posible impacto.

#### 1.2.4 Matriz de marco lógico del problema

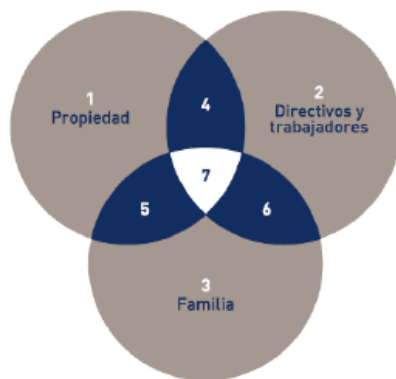
Marco lógico para el análisis de problemas es una metodología que nos permitirá conceptualizar el proceso de planeación, ejecución y evaluación del proyecto. Para esto, Norma Sánchez, en su publicación *El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*, nos detalla la importancia en la “identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y selección de las estrategias que se aplicarán para conseguirla” (Sánchez, 2007, pág. 330). Para esto, el análisis de la información y contexto es fundamental.

#### Análisis de los involucrados

La complejidad como organización familiar interfiere en la toma de decisiones y en los objetivos esperados por cada individuo. En este caso, es necesario establecer, junto con el socio fundador, las directrices a cambiar en la estructura de la organización que permitan cimentar el trabajo logrado y la trascendencia de la compañía.

“Es importante precisar que hablar de gobierno corporativo es hablar de un proceso de incorporación de prácticas paulatino, que se traduce en un cambio de cultura y, por lo tanto, requiere de la adopción de un programa gradual, pero con bases firmes. Explícitamente nos referimos a que se debe integrar un consejo con empresarios independientes en aquellas instituciones sin experiencia previa en la materia, con un consejo consultivo integrando por empresarios con experiencia ad hoc a las necesidades de consulta y oportunidades de negocio, que puedan tener voz aun cuando no tengan un voto con peso específico”. (Cruz, Barber, & Fabre, 2006, pág. 23)

Las partes interesadas que intervienen en una empresa familiar presentada en la cátedra *Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de gobierno* (García, Arosa de la Torre, & Iturralde) mediante el **Modelo Triaxal**



1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Fuente: Dirección General de Política de la Pyme (2003) en [www.ipyme.es](http://www.ipyme.es)

Figura 1. Modelo Triaxial

Este Modelo Triaxial presenta las interacciones simultáneas y las intercepciones que se generan entre ellos, conformando siete subsistemas (arriba mencionados en la Figura 1). Por esto, es indispensable la identificación y delimitación de las áreas interesadas y describir su papel en la compañía, para poder determinar el rango de importancia en cada área conforme la estructura de la empresa. Para eso será importante desarrollar un Protocolo Familiar, para dejar formalmente por escrito las condiciones y participación de los integrantes dentro de la compañía.

Tomando en cuenta que la empresa también es un ente independiente de la familia, existen otros actores que están involucrados en las interacciones propias de la compañía, por lo que se realizó la identificación de los involucrados y/o partes interesadas de una manera general para definir la posición que tienen dentro de la compañía.

## PARTES INTERESADAS

PARTES INTERESADAS	INT/EXT	RAZÓN PARA SU INCLUSIÓN
Personal	Interno	Son los responsables de ejecutar los procesos administrativos y operativos.
Propietario/Representante legal	Interno	El motivo de ser de la compañía.
Accionistas	Interno	Se incluyen en la constitución de la empresa.
Asesoría contable	Externo	Administra y maneja la contabilidad de la empresa y asesora decisiones fiscales.
Asesor de Comercio Exterior	Externo	Brinda el apoyo en el seguimiento, documentación del padrón de importadores (IMMEX)
Agente Aduanal	Externo	Realiza las importaciones.
Clientes	Externo	Se les provee un servicio.
Proveedores	Externo	Nos proveen de los insumos necesarios para la operación del día a día.
Sindicato	Externo	Regula el contrato interno de trabajo.
Casa certificadora	Externo	Audita y certifica el sistema de gestión.
SAT	Externo	Recaudación de impuestos.
IMSS	Externo	Requisito legal.
INFONAVIT	Externo	Requisito legal.
Secretaría de finanzas	Externo	Recaudación de impuestos.
Ayuntamiento	Externo	Permisos municipales.
Secretaría del trabajo y previsión social.	Externo	Regula condiciones de trabajo.
SEMARNAT	Externo	Regulaciones ambientales.
SIAPA	Externo	Suministro de agua potable y alcantarillado.
CFE	Externo	Suministro de energía eléctrica.
Comunidad	Externo	Forma parte del ecosistema de la empresa.
Universidades	Externo	Proveen recursos humanos e investigación.
Competencia	Externo	Determinan pautas en el mercado.
Asociación Mexicana de Etiqueteras	Externo	Sentido de pertenencia.
Bancos/Instituciones financieras	Externo	Servicios financieros.
Outsourcing	Externo	Administración del personal.

Tabla 2. PARTES INTERESADAS. Elaboración Propia

De acuerdo a la identificación de las partes interesadas, es importante señalar la importancia de los tres primeros actores: personal, propietario y accionistas como personajes internos de la organización. Estos serán determinantes en la interrelación con las partes interesadas externas más importantes como serían: clientes, proveedores, comunidad y competencia.

Como parte de las metodologías de evaluación y control que tiene la empresa para conocer la percepción de los clientes, anualmente se realiza una encuesta para conocer la percepción y nivel de satisfacción. A continuación, se presentan parte de los resultados de la encuesta aplicada a inicios de 2018

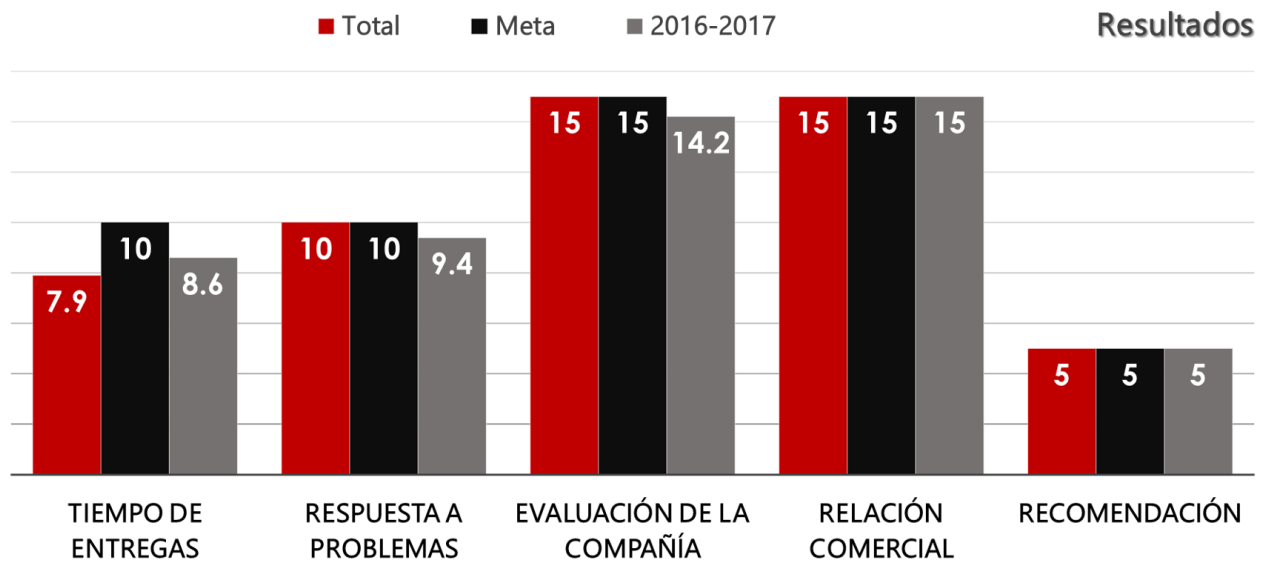


Tabla 3. Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente. Elaboración Propia

Estos resultados presentados en la Tabla 3 demuestran que los clientes tienen la intención de mantener la relación comercial con la compañía, dado que la evaluación general de la empresa es positiva. A pesar de que la meta son 15 puntos, se tiene un valor de 14.2, factor que podría mejorar si los tiempos de entrega y la respuesta a problemas se perfeccionaran.

Por otra parte, para la compañía la percepción de los actores internos es importante. Por ello, semestralmente se realizan evaluaciones con el personal para conocer el clima laboral de la empresa y, con esto, atender sus necesidades generales y específicas. A continuación, se presentan los resultados de la sección Motivación del Personal en la encuesta aplicada en julio de 2018.

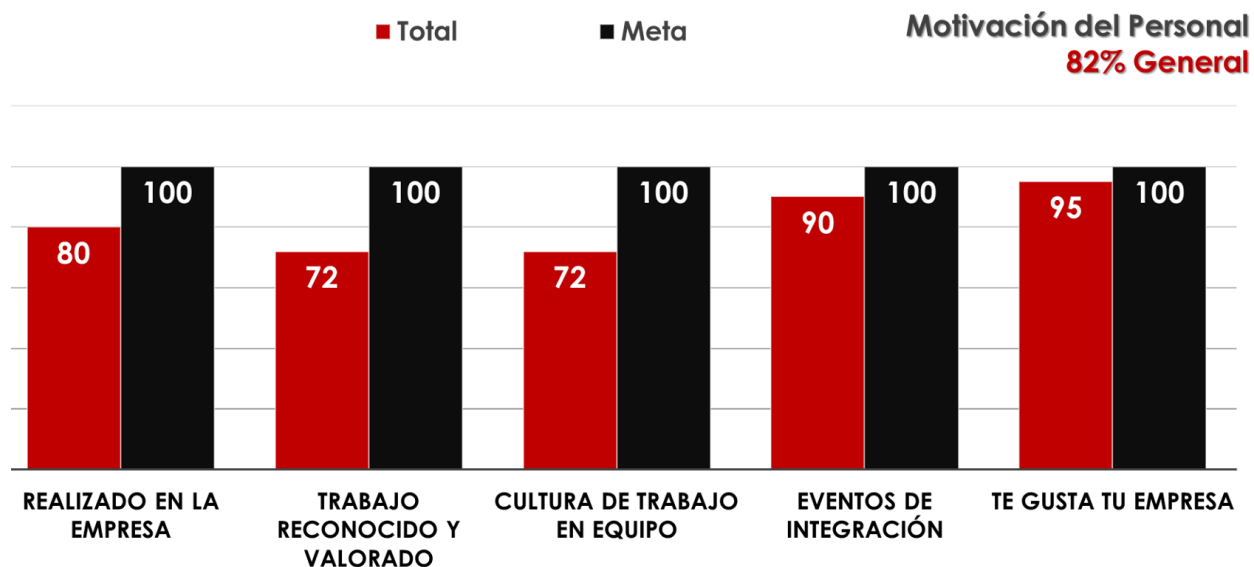


Tabla 4. Resultados Clima Laboral enero a junio 2018. Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 4, en este primer semestre al personal en general le gusta trabajar en la compañía. Sin embargo, se tienen deficiencias claras en el reconocimiento y valoración del trabajo realizado, así como el trabajo en equipo. Son factores importantes para mejorar la cultura laboral de toda la empresa, puesto que, al final de cuentas, “la persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 73)

Las partes interesadas clave, como lo son el propietario, socios y la familia empresaria en este proyecto tienen una carencia importante: la falta de interacción y guía que les ayude a planificar su objetivo de permanecer en el mercado a pesar de la dirección del socio fundador.

### Análisis del problema

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es el acrónimo de FODA. Esta es una herramienta de análisis que sirve para “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Talancón, 2006) desde una perspectiva

estratégica de la organización.

De acuerdo a la orientación de este proyecto, se realizó un Análisis FODA para poder visualizar la problemática general de la situación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y permanencia en el mercado</li> <li>• Conocimiento de la industria</li> <li>• Personal de confianza</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevas políticas de administración</li> <li>• Contar con un consejo administrativo externo</li> <li>• Reformular la identidad de la compañía (misión, visión, objetivos)</li> <li>• Generar nuevos acuerdos con la familia empresaria</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de expansión</li> <li>• Carencia en planeación estratégica</li> <li>• Falta de protocolo familiar</li> <li>• Dependencia del socio fundador para la toma de decisiones</li> <li>• Cierre de actividades</li> <li>• Falta de interacción entre las partes interesadas</li> <li>• Falta de dirección a futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída de demanda en los productos</li> <li>• Conflictos vecinales que demanden el cierre de las actividades</li> <li>• Competencia</li> <li>• Fluctuación en tipo de cambios</li> </ul>

Tabla 5 Análisis FODA. Elaboración Propia

De acuerdo a este análisis presentado en la tabla 5, las fortalezas de la empresa son su experiencia y tiempo en el mercado, las cuales le han ayudado a conocer la industria y a hacerse de personal capaz para realizar el trabajo operativo y administrativo lo que ha generado un reconcomiendo positivo en el mercado para los clientes como para su cadena de suministro. Sin embargo, puede existir un mal manejo administrativo por falta de involucramiento de las partes interesadas que pudiera tener como consecuencia el cierre actividades de la compañía. En suma, de todos los riesgos y problemas, éste sería el más catastrófico.

De la misma manera, la falta de expansión de la compañía se presenta como una debilidad y amenaza. Esto a su vez, puede estar relacionada por la escasez de planeación y visión estratégica que le impide crecer y cumplir con los objetivos operacionales y directivos establecidos, pero si las partes interesadas no comienzan a interactuar y a involucrarse en la toma de decisiones de la empresa podría llevarlos a un punto donde la empresa pierda su participación en el mercado por la falta de competitividad e innovación debido a la falta de inversión o por la carencia de una dirección adecuada.

Adicionalmente, cabe mencionar la ausencia de una herramienta que proporcione los principios fundamentales de la familia dentro de la empresa y el papel de cada uno de los integrantes en el rumbo de la compañía.

Para lograr ese objetivo, se tiene la oportunidad de crear un consejo administrativo externo que ayude a implementar nuevas políticas para el crecimiento de la compañía y, por consecuencia, lograr algún cambio en la cultura organizacional mediante políticas dirigida. Todo ello ayudaría a la empresa a obtener un perfil de gobierno corporativo que permitiera institucionalizarla.

### **1.3 Objetivo de la intervención**

Esta intervención surge ante la necesidad de trascender y mantener la compañía a lo largo del tiempo. La acción implicará organizar, analizar procesos y delimitar funciones del personal de acuerdo a los roles y la responsabilidad de los mismos al pertenecer a la familia.

El objetivo general de la intervención es desarrollar y formalizar un Protocolo Familiar que le permita a la empresa institucionalizar su sistema administrativo para la permanencia y continuidad de la misma. Es todo un reto, porque, dentro de la complejidad que toda organización tiene, por miedo y la renuencia al cambio, “la profesionalización de las estructuras y organización de las empresas, en el sentido de que exigen una mayor educación de los miembros de la familia y un mayor conocimiento y respeto a los órganos de gobierno y dirección empresarial”. (Riera, 2017, pág. 83)

Un Protocolo Familiar no es más que un acuerdo para regular las relaciones entre los miembros del clan para garantizar la permanencia y la productividad de las compañías, al contribuir al equilibrio entre la familia y empresa. Es una regulación libre, consensuada y voluntaria, la cual permite resguardar el patrimonio empresarial de la familia, tal y como lo comenta Ma. Isabel Murguía Gutiérrez en su artículo *Protocolo de familia: Las empresas familiares*. (Gutiérrez, pág. 53)

“El Protocolo Familiar es un mecanismo de pactos y códigos de conducta que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar... a través de pactos que aseguren la continuidad de las sociedades de carácter familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de una mayor profesionalización.” (Gutiérrez, pág. 53)

De la misma manera, en el libro *La institucionalización de la empresa: caso de éxito de gobierno corporativo* sus autores (Cruz, Barber, & Fabre, 2006) mencionan la eminente problemática que se pudiera presentar al realizar este protocolo, aunque existen situaciones elementales que se deben de cubrir como:

- Cuánto debe ganar el accionista familiar que trabaja en el negocio.
- Cómo debe evaluarse y promoverse a los empleados familiares.
- Qué puesto debe ocupar un familiar en la organización.
- Qué información deberá darse sobre la base de los negocios a un familiar en su rol de accionista.
- Cuál es la naturaleza del consejo familiar.
- Cómo deben manejarse las operaciones con empresas y miembros familiares.
- Cuál es el código de comportamiento, valores y ética familiar.

- Cuál debe ser el credo familiar y el interés de la familia respecto a la estrategia y visión de la empresa.
- Cómo y cuándo se distribuyen utilidades y/o se reinvierte.
- Cómo se manejan las ventas de acciones y el derecho de tanto de los otros familiares.
- Cuál es el número máximo de familiares que pueden participar en el negocio.

Estas interrogantes serán la base para formular el Protocolo Familiar que permita cementar las bases del futuro gobierno corporativo de la empresa a largo plazo. Con este cambio estructural también es necesario:

“Conocer la complejidad... Al mismo tiempo hay que establecer claramente el equilibrio y rol de cada miembro dentro de la familia empresaria, ya que es fundamental para tomar las decisiones sobre el patrimonio, las estrategias de la empresa y las inversiones que se hagan. Tener reglas claras y respetarlas para definir el destino de la empresa, así como Órganos de Gobierno (Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Consejo Familiar) es de gran apoyo para el logro del éxito”. (Espinosa, 2014)

Dentro de los objetivos principales al realizar este cambio de gestión organizacional se pretende obtener los siguientes beneficios.

- Brindar estabilidad y certidumbre al dueño de la compañía:* Dado que el dueño cuenta con casi 40 años al control de la empresa, se pretende presentarle un mecanismo de control de la misma, donde él no tenga que intervenir en el proceso operativo y/o administrativo, pero sí tenga acceso a todos los indicadores para su revisión.
- Evitar problemas familiares en el manejo y control de compañía.* Establecer los roles y la participación de los integrantes de la familia que están dentro de la empresa como socios o como colaboradores, estableciendo políticas y responsabilidades de los mismos.
- Implementación de mejores prácticas:* Realizar auditorías internas que permitan evaluar la estructura y organización de la compañía, más allá de una visión de calidad, sino de una visión

contable, financiera y legal. Todo ello, bajo los estatutos y reglamentos establecidos por el Consejo Administrativo.

- d) *Implementación de cambios*. Una vez establecidos los parámetros y reglas necesarias para el cambio, se deberá proporcionar un sistema de gestión de la compañía que mejore y fortalezca el funcionamiento eficaz de la misma.

#### **1.4 Delimitaciones y área funcional a intervenir**

En México, 95% de los directivos de empresas familiares consideran valioso un marco de gobierno corporativo; sin embargo, sólo 12% lo tiene implementado, de acuerdo con el estudio *Empresas Familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer*. (Rita, 4 Tips para institucionalizar tu empresa , 2013)

La falta de institucionalización en empresas familiares es debido, en gran parte, a la falta de protocolos que garanticen su continuidad, como menciona Ivonne Vargas en su artículo *Ocho errores de las empresas familiares* (Vargas, 2013). “Sólo el 10% de las empresas tiene alguno de estos acuerdos o está en proceso de redactarlo”, precisa en su artículo publicado en la revista *Expansión*.

El fin de este proyecto es desarrollar y formalizar un Protocolo Familiar que permita establecer las bases que den la continuidad a la empresa, ser administrada por otros actores que no sea necesariamente el socio fundador y migrar el perfil de empresa familiar a un gobierno corporativo. Como principal concepto es la institucionalización (Gobierno Corporativo) de la empresa familiar. Las empresas familiares tienen una falta de institucionalización debido a que “las decisiones siguen siendo altamente concentradas en el director de la empresa, quien es

generalmente el fundador, ya que la mayor parte de las empresas es de primera generación... ” (Rodríguez, 2017).

Para desarrollar el Protocolo Familiar, se centraría principalmente al primero y segundo nivel directivo de la empresa. La decisión de los estatutos y condiciones del acuerdo sería por parte del socio fundador, mismo que determinará cuáles serán los derechos y obligaciones de cada integrante. Cabe mencionar que, en la actualidad, se cuenta con integrantes de primer, segundo y tercer grado descendientes laborando en la empresa.

#### TITULAR/CÓNYUGE

<b>1°</b>	Padres	Suegros	Hijos	Yerno/Nuera
<b>2°</b>	Abuelos	Cuñados	Hermanos	Nietos
<b>3°</b>	Bisabuelos	Sobrinos	Tíos	Bisnietos
<b>4°</b>	Primos			

*Tabla 6. Parentesco Familiar. Elaboración Propia*

En la Tabla 6 se presentan los grados de consanguinidad y afinidad en las relaciones familiares, por lo que, en base a esta relación, permitirá realizar los acuerdos que el socio fundador establezca, siempre en bienestar y permanencia de la compañía.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

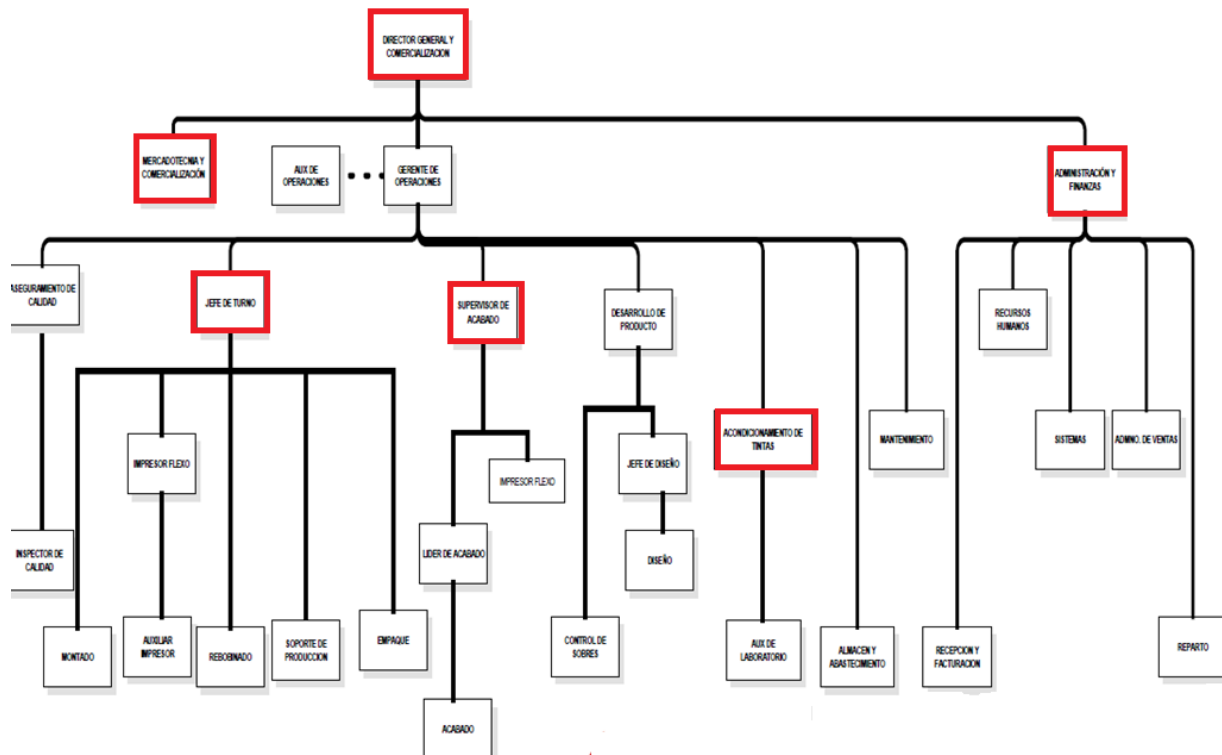


Tabla 7 Organigrama de la empresa. 2016

En el presente, los familiares se encuentran en áreas de responsabilidad alta y media, marcadas en rojo dentro de la Tabla 7. Por ello, redefinir sus alcances dentro de la compañía de acuerdo al Protocolo Familiar a establecer será un avance para la migración o incorporación a mediano plazo de un gobierno corporativo. Las áreas en las que se encuentran involucrados son finanzas, mercadotecnia y producción, áreas medulares de la compañía que demandarían una reformulación de derechos y obligaciones conforme lo demande el Protocolo Familiar.

De acuerdo al sistema de gestión de calidad implementado, se tienen definidos los roles y perfiles de puestos de todo el personal. Sin embargo, dentro de la cultura laboral de la empresa se tiene cierto “poder” por el hecho de pertenecer a la familia del socio fundador. El Protocolo Familiar será un complemento para el sistema, el cual permitirá definir una alta dirección y el papel que representan los nuevos estatutos y responsabilidades dentro de la composición familia

empresaria.

De acuerdo a Ivonne Vargas en su artículo *Ocho errores de las empresas familiares* “el fundador tiene la visión y quiere que su empresa trascienda a nuevas generaciones, tendrá que decidir su institucionalización, dejar el negocio en manos de un equipo de ejecutivos capacitados y elegidos por un Consejo de Administración” (Vargas, 2013). Aquí el reto es la disposición y apertura de los familiares ante la eminente decisión del socio fundador.

### **1.5 Justificación y pertinencia del trabajo**

La apertura por parte del socio fundador a este proyecto se debe a la necesidad de contar con una empresa que logre sobrevivir y dar continuidad a su legado de casi 40 años, dado la incapacidad del mismo que tiene para prolongar el desarrollo de la compañía.

Por el momento, este proyecto se lleva como un plan alternativo de planeación fuera de los objetivos formalizados de la empresa; sin embargo, se tiene contemplado la integración del mismo como un objetivo estratégico para 2019. De este objetivo se desprenden otros que están interrelacionados como lo es la expansión de la compañía en otra ubicación y el desarrollo de una nueva línea de negocio. En virtud de lo anterior, es el tiempo perfecto para la implementación de esta intervención, dado la posibilidad de incluir este plan dentro del presupuesto de gastos para el próximo año, así como su integración en el sistema de gestión de calidad para poder darle el seguimiento oportuno con todas las partes interesadas e involucradas para el desarrollo del mismo.

La posible desaprobación que se podría presentar en el proceso es por el perfil del socio fundador con su personalidad de paternalismo hacia todos los integrantes de la familia, lo que haría un poco difícil el desarrollo del Protocolo Familiar. No obstante, si se presentan los beneficios de esta intervención de una forma objetiva existe una gran posibilidad de que no se presenten

restricciones para que se lleve a cabo.

El reto principal de este proyecto es sensibilizar al socio fundador de la importancia de formalizar estos planes para la continuidad y permanencia de la compañía de una forma participativa y con la apertura total de realizar cambios sustanciales de raíz en la administración y dirección de la organización. Si en dado caso de que no se llegara a implementar la intervención solo incrementaría el riesgo de que la empresa como tal no sobreviva ante la imposibilidad de formalizar las decisiones directivas y pase a formar parte de las filas de ese 70% de empresas mexicanas que no logran sobrevivir a la segunda generación. Como lo menciona Ivonne Vargas en su artículo *Ocho errores de las empresas familiares* “De cada 10 empresas familiares mexicanas, solo tres lograrán pasar a manos de la segunda generación y de ellas, solo una pasa a manos de la tercera, dice Ignacio Moreno, coordinador del Programa de Protocolo y Familia, de la Universidad La Salle. Las causas, en su mayoría, son de gestión, más que de viabilidad financiera”. (Vargas, 2013)

A pesar de los cambios planeados a realizarse, existen factores que determinan que, para que la institucionalización de la empresa sea exitosa, se deberán desarrollar sistemas de jubilación para los familiares de 2° grado de consanguinidad, establecer actividades y roles para familiares de acuerdo a la visión de la empresa, participación y responsabilidad de los mismos para la toma de decisiones por mencionar algunas actividades, además de un análisis y evaluación de la cultura laboral. Sin embargo, la constitución de un consejo administrativo como complemento que ayude a supervisar y gestionar es fundamental. Esto, cabe insistir, permitirá realizar los cambios de una manera más efectiva.

El beneficio de contar con un Protocolo Familiar brindará a la empresa:

- Ayudar a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- Tener criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- Aportar en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica.

- Encaminar los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- Contribuir a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

## **2. Marco conceptual o de referencia**

La continuidad de las empresas familiares abarca la interacción de la mortandad, siendo este concepto el porcentaje de compañías que desaparecen, la profesionalización y la sucesión. De acuerdo a María Antonieta Ibarra Valdéz, en su libro *Plan estratégico para que las familias enfrenten la sucesión*, de cada 100 Pymes (pequeñas y medianas empresas) mexicanas, 54 de ellas desaparecen en los primeros cinco años de vida y, después de 35 años de existencia, solamente logran permanecer 14. (Valdez, 2011)

La sucesión es inevitable y una de las mayores fuentes de conflicto familiar. Por lo mismo, es necesario decidir por alguna de las siguientes opciones: a) Designar a un miembro de la familia (72.5%) o un gerente profesional (12.3%), b) No hacer nada hasta la salida del fundador (8.9%) y c) Vender o liquidar la empresa (6.3%) (Observatorio Pyme, 2002). (Valdez, 2011, pág. 28)

“Las organizaciones que de manera predominante generan en sus miembros confianza basada en su relación familiar, tenderán a favorecer el desarrollo de sucesores familiares, pero cuando esta confianza se sustenta en reglas y normas favorecen tanto el desarrollo de sucesores familiares como los no familiares”. (Gordon, 2005)

Es por esto que se destaca la cultura familiar y la estructura administrativa expresada a través de sus rutinas operativas. (Valdez, 2011, pág. 19). Por ello es necesario realizar un autodiagnóstico de la realidad de la compañía, mediante una metrología de análisis que permita evaluar la cultura organizacional (familiar) y la madurez de la propia empresa para realizar esta profesionalización tan esperada.

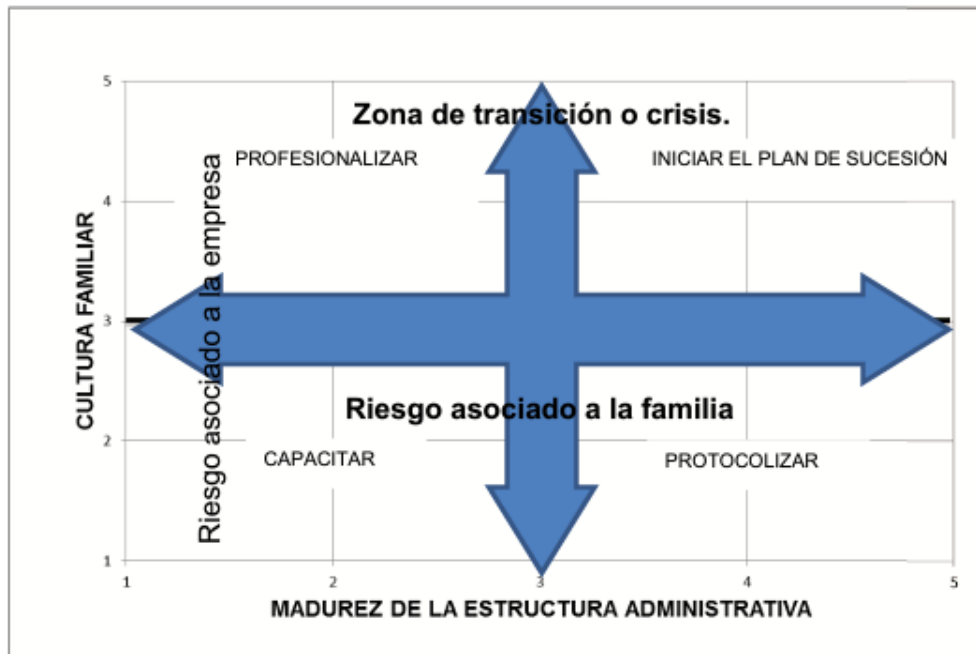


Figura 2. Matriz de confianza estructura administrativa vs. cultura familiar

De acuerdo a la Figura 2, en el Primer Cuadrante (alta baja) se caracteriza por tener una cultura familiar profesional, pero con baja madurez en su estructura y se relaciona a un riesgo de empresa. El Segundo Cuadrante (alta alta) presenta una cultura familiar profesional y alta madurez estructural, por lo que es el que menor riesgo presenta ante el evento de la sucesión. El Tercer Cuadrante (baja baja) presenta una cultura familiar y una baja madurez de su estructura administrativa, en donde conviven tanto el riesgo de familia, como el de empresa, por lo que representa el cuadrante de mayor riesgo. El Cuarto Cuadrante (baja alta) se caracteriza por tener una cultura familiar y alta madurez en su estructura y se asocia a un riesgo familiar. (Valdez, 2011)

### 2.1 Estado de la cuestión

Establecer un formato determinado para la realización del Protocolo Familiar sería dejar a un lado la esencia misma del acuerdo es indispensable conceptualizarlo de una manera única y personalizada. Dado que cada familia es una entidad con personas independientes que tienen

valores y antecedentes particulares, las estructuras organizacionales, las industrias y el tamaño de empresa y familia son diferentes. En ese sentido, hay que decir que el éxito de un protocolo no depende de los capítulos o las reglas establecidas en el mismo, sino del compromiso fiel de la familia por preservar la empresa de la mejor manera.

A lo largo de la historia, empresas familiares han logrado trascender en el mercado, el tiempo y las sociedades. De ello tenemos ejemplos como la empresa Walmart, de la familia Walton; Volkswagen, de la familia Porsche; Johnson & Johnson, de la familia Johnson; Grupo Carso, de la familia Slim; Grupo Bimbo, de la familia Servitje; Cemex, de la familia Zambrano; Jugos del Valle, de la familia Albarrán. Con esta premisa nos queda claro que “con una empresa familiar, el reto es combinar el mundo más racional de los negocios con el mundo más emocional de la familia”. (Peterson-Whithorn, 2015)

Si tomamos como ejemplo a Jugos del Valle, de la familia Albarrán, vemos que es una de las empresas más importantes en la fabricación de jugos y bebidas de fruta en México. Además de sus innovaciones e incursiones en el mercado al posicionar la marca a nivel nacional e internacional, ha sido una de las compañías mexicanas familiares que han logrado trascender a lo largo del tiempo, gracias a su visión ser una empresa que marca tendencia, ya sea en su forma de administrar y la manera de llevar su imagen mediante fundaciones y su responsabilidad social, así como al ser de las empresas exitosas en implementar un gobierno corporativo en su estructura administrada.

Fue en 2002 cuando tres empresas transnacionales pretendieron comprar Jugos del Valle, lo que dio pie a realizar los análisis pertinentes, mismos que generaron la inquietud de tomar cartas en el asunto y mejorar las condiciones y resultados antes de ponerla en venta.

“Junto con el consejo, en octubre de ese año, la familia decidió llevar una mayor

supervisión en la empresa. Se mejoraron procedimientos y políticas y se estableció un gobierno corporativo de clase mundial, asegurando un enfoque de valor agregado que se tradujera en beneficios específicos predeterminados. Con el apoyo de los consejeros independientes, se estructuró un nuevo consejo de administración y diferentes comités de trabajo, entre ellos el de auditoría, al cual se incorporó como presidente a uno de los nuevos miembros independientes del consejo. El comité de auditoría propuso al consejo el diagnóstico de la empresa elaborado por un despacho especializado en servicios de gobierno corporativo. Tres meses después, se decidió iniciar con la propuesta del despacho y enfocarse en la continuidad del mandato de la presidencia buscando mayor solidez en la administración y mejor control del negocio”. (Cruz, Barber, & Fabre, 2006, pág. 34)

En este caso, la dirección se enfocó en realizar un plan de trabajo que se enfocara en los temas críticos del negocio. Conocido como Programa de Palancas Estratégicas de Negocio, el plan consistía en:

- Aligerar la organización estructural optimizando el recurso humano, situación que se logró con el seguimiento permanente sobre la nómina y mediante un análisis detallado de la estructura de la organización.
- Controlar los gastos, racionalizar políticas e implantar filtros de control y de gasto.
- Optimizar y controlar procesos de nómina, así como la administración y el control del efectivo, los depósitos y las cuentas de bancos.
- Optimizar y controlar la función de cuentas por cobrar.
- Racionalizar y controlar gastos y proyectos de sistemas.
- Optimizar condiciones y relaciones con bancos acreedores y proveedores.
- Reducir costos de distribución y mejorar la flota.
- Analizar rentabilidad de productos y canales.
- Precisar pronóstico de venta.

- Depurar y conciliar los registros contables, implantando un sistema de análisis de información financiera.
- Optimizar y racionalizar los gastos de promoción y marketing.

Para llevar a cabo este programa, se tomaron decisiones de gran envergadura, tales como:

- La renovación total del equipo directivo, una medida necesaria para acelerar y garantizar el compromiso, rompiendo paradigmas corporativos muy arraigados.
- El fortalecimiento del consejo para que cumpliera, ahora, con los lineamientos marcados en la Ley del Mercado de Valores y SAROX, entre otros.
- Además del Comité de Auditoría, se crearon el Comité de Partes Relacionadas, el Comité de Compensaciones —para alinear los intereses de compensación con generación de valor— y el Departamento de Auditoría Interna. Además, se cambió a los auditores externos. La ejecución del plan de gobierno corporativo permitió acortar la brecha existente entre las estrategias y las metas específicas; resultando en un negocio más eficiente, más estable y duradero; es decir, en la empresa, el gobierno corporativo se transformó en una verdadera ventaja competitiva.

Las decisiones tomadas a partir del Plan de Gobierno Corporativo, ejemplarmente efectivas, generaron cambios radicales en la empresa que le dan beneficios y capacidades hasta antes impensables. A raíz de la puesta en marcha del plan y la incorporación de un consejo formado por independientes y solo dos familiares, se logró una independencia total entre el negocio y la familia. (Cruz, Barber, & Fabre, 2006, págs. 37,38)

Es por esto que para, que se logre la institucionalización de las empresas, es importante dedicar recursos económicos y, más que nada, tiempo para llevar a cabo el desarrollo del Protocolo Familiar. “El consejo de administración y, sobre todo, el comité de dirección tienen un efecto directo importante en la profesionalización de las prácticas de gestión, el protocolo y el consejo de familia tienen también un efecto indirecto, dado que refuerzan al consejo de administración

y al comité de dirección”. (Riera, 2017, pág. 120) .

Como primer paso, el Protocolo Familiar creará las bases para el desarrollo de un futuro Consejo de Administración en la empresa, con la finalidad de llevar a cabo las interacciones necesarias para institucionalización de la misma. “La dinámica y calidad de los procesos de comunicación en el gobierno corporativo depende en buena medida del diseño y composición de las estructuras u órganos de gobierno a interrelacionar” (Riera, 2017, pág. 122). Es por esto que es “necesario definir derechos y responsabilidades principalmente en tres niveles de la organización: del director general, consejo de administración y gerencia”. (Rita, 4 Tips para institucionalizar tu empresa, 2013)

También es preciso entender que el consejo administrativo “es el órgano responsable de la administración ordinaria de la empresa, de aquí que a los consejeros se les acostumbre aplicar también el nombre de administradores. El consejo de administración tiene todos los poderes para administrar y para regular su propio funcionamiento, incluso el poder para delegar sus poderes” (Riera, 2017, pág. 105). Sin embargo, más allá de las estructuras y/o la propia legitimidad del consejo administrativo, es necesario señalar la importancia de la coordinación de las partes y su interrelación dentro de un sistema, dado que cada uno es independiente y único.

Carlos Arbesu, en su tesis *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*, menciona la importancia de contar con una metodología de gestión para la institucionalización que permita generar dinámicas entre la estructura propia de la empresa. En el caso, el hecho de ser una empresa familiar requiere de una estructura básica, pero a la vez que ayude a diferenciar las áreas y el rol de los integrantes de la familia dentro de la compañía.

Arbesu lo menciona como el modelo de gobierno: Consejo de Familia y Consejo de Administración como “brazos” de la junta o Consejo de Accionistas. Este modelo consiste en la diferenciación entre los sistemas familia y propiedad, misma que se esquematiza de modo triangular, siendo la cúspide la Junta de Accionistas que, para estos fines, se apoya en el Consejo Familiar y en el Consejo Administrativo.

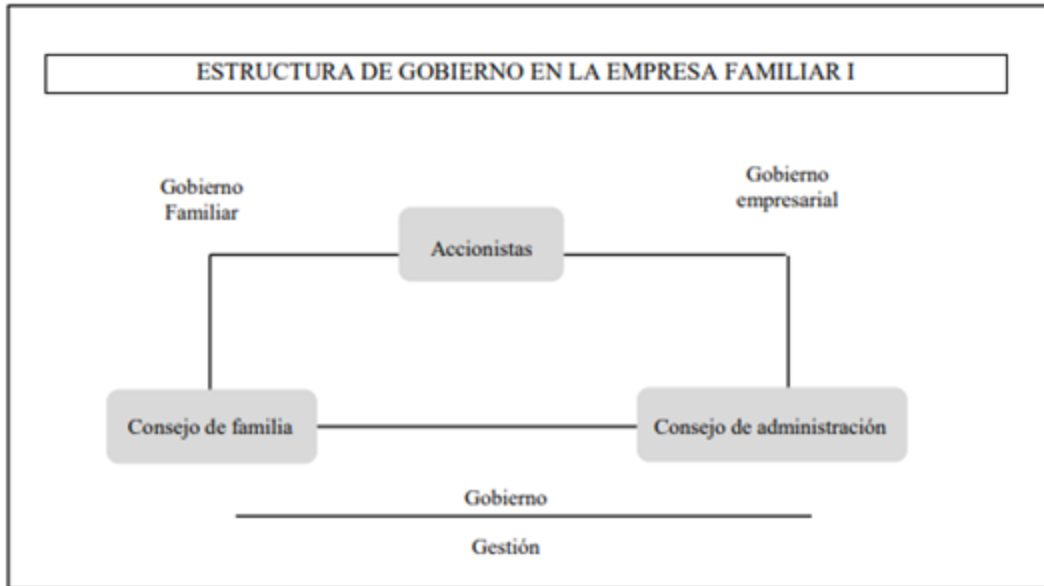


Figura 3. Modelo de Gobierno. (RIERA, 2017)

En esta estructura triangular, representada en la Figura 3., la familia aún no está estructurada en su gobierno específico, pero el Consejo Administrativo es la estructura propia del sistema de la empresa y muestra la interrelación de las partes. Con esto, Carlos Arbesu propone, que para poder lograr los objetivos básicos de institucionalización en una compañía, se requieren los siguientes puntos:

- Realizar la transición de empresa familiar a un gobierno corporativo.
- Gestionar cambios con resultados exitosos para la compañía.
- Brindar seguridad al fundador de una mejor administración de la compañía.
- Proporcionar metodologías de trabajo a nivel directivo para el correcto funcionamiento de la compañía y sus colaboradores.
- Establecer parámetros de administración y dirección desde una estructura formal con instrumentos como el consejo familiar, consejo de administración y/o gobierno.
- Contar con un acuerdo formalizado que determine los alcances y responsabilidades de los integrantes de la familia (Protocolo Familiar).

## **2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados**

El hecho de ser familia no significa que sean buenos socios. Bajo esta premisa es importante aclarar y direccionar el rumbo de la empresa con la elaboración de un Protocolo Familiar para poder proyectar la compañía de una manera más estructurada, mediante políticas de interacción entre la familia y la empresa. En otras palabras, hay que validar el modelo de empresa familiar que se tiene y compararlo con el tipo de modelo que se quiere llegar a ser.

La empresa familiar se conceptualiza como la organización dirigida y constituida principalmente por uno o un grupo de integrantes de la familia, los cuales interaccionan y se involucran dentro del sistema de la compañía.

Para la continuidad de las empresas, se tiene conceptualizado la sucesión generacional como un mecanismo que permite a las empresas familiares migrar el control de mando a una siguiente generación, por lo que existe la necesidad de realizar un proceso de sucesión que brinde conocimiento y dirección al nuevo personal a cargo, con el fin de darle seguimiento a la organización o de institucionalizarla.

La institucionalización, por su parte, es la legitimación de una organización en la cual se establecen normas para la generación de prácticas estables y confiables, mismas que se dotan de una personalidad jurídica que brinda seguridad y continuidad a la organización.

El órgano de gobierno en una empresa es la figura que establece las estrategias y líneas de actuación sobre la dirección de la empresa; son personajes que pueden ser internos o externos de la misma organización. La Asamblea de Accionistas es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización; representa la visión, los valores y los intereses de los accionistas.

En las empresas familiares, el Consejo de Familia es una figura formada por integrantes de la misma, los cuales tienen la responsabilidad de proteger el bienestar de la organización a la cual representan mediante los valores y estatutos propios de la familia. A diferencia del Consejo Administrativo, el cual es representado por personajes internos o externos de la sociedad, dirige y supervisa la actuación de una empresa mediante cargos de poder ratificados dentro de la misma constitución de una empresa; se considera como el primer órgano de gobierno de una compañía

Es por esto la importancia de desarrollar un Consejo de Familia, si así se cree necesario, que ayude a mantener los valores vivos, dejando claro sus limitantes a las tres funciones elementales que menciona Carlos Folle en su artículo *Compromiso y continuidad en las empresas familiares*, publicado en la *Revista de Negocios del IEMM*. (Folle, 2012)

#### 1. Establecer y gestionar criterios, órganos y procedimientos:

- Protocolo familiar: Es un mecanismo de pactos y códigos de conducta que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar, situaciones que llegan a afectar las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa. (Gutiérrez, pág. 53)
- Resolución de conflictos: Todas las personas tenemos recursos para hacer frente a las situaciones de cambio, crisis y también de conflicto. Se trata, pues, de aprovechar el potencial positivo y aprender a utilizar lo mejor de uno mismo... aprender a gestionar el propio conflicto forma parte del proceso de crecimiento personal del individuo. (Martí, 2010, pág. 20)
- Proceso de sucesión: Es el proceso de planificación de la sucesión en varios grupos de interés de la empresa familiar: el fundador, la familia, los propietarios y los gestores. Para gestionar la ambivalencia en estos grupos, se recomienda una serie de intervenciones dirigidas para facilitar la elaboración de un plan de sucesión, el cual recomienda el diseño del Consejo de Familia como una de las estructuras apropiadas para gestionar el cambio ante el declive del fundador. (Riera, 2017, pág. 36)
- Liquidez para los accionistas: Es valorar la capacidad de generación de tesorería y las conexiones

existentes ante la generación de fondos y las inversiones en circulante. (Gurriarán, 2004, pág. 02)

## 2. Cuidar de la familia y de las relaciones entre los miembros:

- Detectar y prevenir problemas.
- Potenciar la unidad y el compromiso.
- Actualizar visión, misión y objetivos de la familia para la empresa.
- Cuidar el bienestar físico y emocional de todos los miembros de la familia.
- Ayudar a transmitir y aplicar los valores familiares.

## 3. Gestionar la información y la formación de los familiares:

- Archivo y difusión de la información de la familia.
- Sistemas de información claros y ágiles (*web familiar, newsletter, etc.*).
- Formación miembros de la familia para los distintos roles.

A final de cuentas, el propósito de esta continuidad y esta relación de empresa-familia depende de “la forma de entender la empresa familiar (valores), de transmitir su esencia a las siguientes generaciones (formación), de estructurar su organización (profesionalización), así como el fin último que se persiga con ella (visión de futuro) influirá en el éxito o fracaso de nuestro negocio a través del tiempo: impactará directamente en qué tanto utilicemos la empresa familiar para servir o para servirnos”. (Trevinyo-Rodríguez, 2012, pág. 48).

El fin de todo este establecimiento de reglas es para que los familiares determinen su grado de compromiso con la empresa y, sobre todo, que no quede en una lista de buenos deseos, sino que quede documentado de una manera tal que permita establecer una misión como familia y su relación con el negocio.

### **2.3 Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo**

En el segundo semestre de 2018, se realizaron modificaciones en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, con la finalidad de reforzar la manera en la que la dirección tomaba de decisiones y se involucraba en la compañía. Se busca contar con una gestión más interactiva que participe con un liderazgo en la empresa que permita “perdurar en los mercados de alta competencia y para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita. Conceptos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación son los que integrarían un desarrollo empresarial para una Pyme” (Delfin & Acosta, 2016, pág. 186). Aunado a los valores de la empresa familiar.

A su vez, será importante implementar actividades de una forma paralela, como un paso inicial que ayude a organizar y dar seguimiento a la elaboración del Protocolo Familiar. Para esto, será necesario realizar reuniones y entrevistas continuas con el socio fundador para determinar los puntos del acuerdo a realizar, así como llevar a cabo la documentación de principios y valores del Consejo de Familia.

El seguimiento y desarrollo del protocolo se llevará a cabo mediante indagación apreciativa como una herramienta para generar el cambio en la organización, así como a proponer un “manifiesto familia-empresa o decálogo de valores y principios que si entendemos y asumimos, si comprendemos e interiorizamos, en primera persona como miembros de la familia empresaria, poco menos que garantizan esa sostenibilidad de la que hablamos”. (Ruiz, 2015, pág. 24)

### **3. Estrategia metodológica o de intervención**

Dado la subjetividad del tema, es necesario contar con un proceso o metodología que impulse al cambio de la organización (empresa familiar) e incremente las fortalezas promoviendo el crecimiento y la motivación para maximizar el cambio cultural, el desarrollo de liderazgo, la construcción de equipos..., en general un cambio integral de la organización mediante la

indagación apreciativa.

La indagación apreciativa de acuerdo a Miriam Subirana y David Cooperrider en su libro *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones. Inspirémonos para diseñar nuestro futuro*. Es una aproximación revolucionaria al cambio estratégico y crecimiento sostenible de las organizaciones. Para ser efectivo, el cambio requiere velocidad, ejecución clara y acuerdo a todos los niveles. La indagación apreciativa logra esto involucrando a todos los grupos de interés de forma colaborativa en el proceso de toma de decisiones. (Subirana & Cooperrider, 2013)

De acuerdo a esta metodología, es necesario seguir un proceso para una intervención efectiva. A continuación, se muestran las fases para llevarlo a cabo de una manera más estructurada:

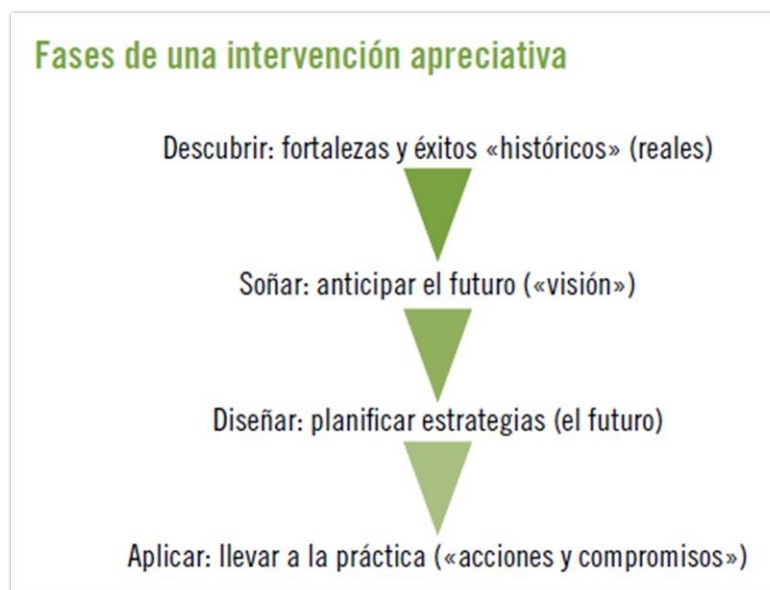


Figura 4. Fases de intervención apreciativa. (Losada, 2013)

Las fases de la intervención apreciativa, como se refleja en la Figura 4, tienen como proceso cuatro pasos para el desarrollo de esta metodología. En primera instancia, está descubrir los datos reales y generar un contexto de la organización; después plantear una visión (soñar) en cómo la organización se visualiza a futuro para poder diseñar una estrategia que le ayude a lograr la

transformación deseada después de aplicar las acciones y los compromisos establecidos. Ello, mediante grupos de trabajo que permitan permear con información y experiencias a la organización.

Para este proyecto, cada participante de la familia realizará sus contribuciones, para lo que será necesario la realización de reuniones de trabajo donde se estimule el diálogo y se cubran las necesidades propias del Protocolo Familiar, mediante la planificación estratégica que ayude a lograr que todos los participantes aporten aspectos valores, propósitos, éxitos, visión y misión para la propia familia empresaria.

### **3.1 Justificación de la estrategia metodológica o de intervención**

La decisión de tomar este tipo de metodología es debido a la necesidad de captar la visión subjetiva de las partes interesadas y, con esto, poder contar información cualitativa que proporcione valor en el desarrollo de reglas y acuerdos. Así la indagación apreciativa se “muestra cómo un consultor, *coach* o entrenador en las organizaciones de hoy puede potenciar su labor, cuando establece alianzas sinérgicas entre enfoques diversos. La IA es un movimiento que ofrece amplias posibilidades para este propósito integrador”. (Subirana & Cooperrider, 2013, pág. 51)

La implementación de métodos de indagación cualitativa y de investigación exploratoria basados en procesos inductivos para captar aspectos de la realidad que solo se muestra a través de la experiencia y percepción, incluso subjetiva, puede ser la metodología idónea de acuerdo al diseño de esta intervención, el cual tiene como objeto realizar una investigación más prudencial que científico. La metodología de investigación deberá captar realidades, dinámicas, procesos y matices, pues requieren valoraciones y juicios prudenciales sobre hechos y decisiones de naturaleza personal que permita evaluar y dar el seguimiento oportuno conforme a los objetivos de la empresa en su camino a la institucionalización, mediante el desarrollo del Protocolo Familiar.

El International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional) establece que cada empresa requiere de la adopción de un programa de incorporación paulatina de prácticas de gobierno corporativo.

“Los primeros pasos concretos que en seguida se deben dar son establecer las políticas escritas relacionadas con la estructura familiar, el plan sucesorio, las relativas al empleo de familiares y de la participación accionaria de no familiares. Por último, la administración y el consejo deben aprobar el calendario anual de eventos corporativos. Cuando estos pasos se han cumplido, la empresa estará lista para trabajar sobre la implementación de las mejores prácticas corporativas, en las que determinará las políticas de la empresa en su gobierno corporativo, incluyendo el papel del consejo en relación a la administración, la planeación a largo plazo en el consejo en concordancia con el plan de negocios, y entonces proceder a implementar todas las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas y a cumplir con todos los elementos regulatorios en la materia”. (Mendoza, 2008).

Vale recomendar que siempre se debe tener como objetivo buscar la correcta estructura y funcionamiento de la empresa a través la transparencia y rendición de cuentas, para que pueda ser valorada y considerada con una estructura administrativa más robusta y funcional, y que trabaje mediante objetivos específicos desde una visión corporativa e institucional. “Las prácticas de gobierno corporativo vienen así a recoger justamente eso, lo que los accionistas o consejos suelen implementar y/o desarrollar mediante reglamentos para mejorar la función de gobierno de cada órgano, o la conjunta de los órganos de gobierno entre sí”. (Riera, 2017, pág. 106)

Para la mejor administración y seguimiento de la información obtenida, se plantea, mediante un mapa de valor, el establecimiento de las áreas que generan valor para la compañía y las partes interesadas que podrían interactuar para el desarrollo del Protocolo Familiar



Figura 5. Mapa de Valor. Elaboración Propia

En la Figura 5 se presenta el Mapa de Valor para la institucionalización de la empresa, el cual permite identificar las cinco grandes franjas de la compañía en las que recaen las actividades primarias para la evolución de esta organización, tomando en cuenta que los factores no controlables solo son objetos de referencia para la toma de decisiones.

Con esto se toma en cuenta que, para el desarrollo del Protocolo Familiar, será necesaria la participación activa de Dirección General, Administración y Finanzas, y Contabilidad; también se debe contar con el soporte de las áreas de apoyo para lograr la interrelación de las partes interesadas para lograr el objetivo. La interacción de la indagación apreciativa y el Mapa de Valor ayudarán a visualizar el proceso, en el cual el Protocolo Familiar y la interacción de las partes

generan acuerdos de valor, mismos que se desarrollarán en etapas posteriores de este documento

### **3.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la estrategia**

El costo de la implementación de esta estrategia, por el momento, no se tiene monetariamente contabilizada dado que la elaboración del Protocolo Familiar se limita a la documentación y juntas de seguimiento para el desarrollo del acuerdo. El tiempo destinado a esto por parte del socio fundador y su segundo a cargo para la generación del acuerdo es de cinco horas semanales en un periodo de 12 semanas. En el caso de los otras partes interesadas como los son socios y otros familiares dependerá de acuerdo al borrador que se desarrolle. A pesar de esto se considerarían, por lo menos, tres reuniones generales durante este periodo de tres horas cada una para explicar y aclarar desacuerdos que pudieran presentarse.

En el momento de la implementación de los acuerdos se podrá presupuestar y valorar los términos de indemnizaciones, planes de retiro, política de dividendos u otro gasto que genere la reglamentación de la familia dentro de la compañía. Estos podrán ser incluidos en el presupuesto de gastos del área directiva para 2019, considerando por lo menos un 7% de los gastos administrativos de la empresa.

El beneficio de contar con este acuerdo generará seguridad al socio fundador en la administración y la evasión de problemas y/o malos entendidos de los integrantes de la familia en el caso de que falte dentro de la organización. Sin embargo, se estima que la generación de esto permitirá por lo menos una permanencia de la compañía.

### **3.2 Herramientas e instrumentos**

Debido a que esta intervención es de carácter subjetivo y cuenta con la necesidad de obtener con información cualitativa, será indispensable el uso de las siguientes herramientas para su

investigación.

Básicamente, existen tres componentes principales en la investigación cualitativa. Primero, están los datos, que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas. Segundo, están los procedimientos que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y relacionarlos por medio de una serie de oraciones proposicionales. Al hecho de conceptualizar, reducir, elaborar y relacionar los datos se lo suele denominar “codificar otros procedimientos”, entre los que se incluye el muestreo no estadístico (ver a Schatzman y Strauss, 1973); escribir memorandos y diagramar son parte del proceso analítico. Los informes escritos y verbales conforman el tercer componente y pueden presentarse como artículos en revistas científicas, en charlas (por ejemplo, en congresos) o como libros. (Strauss & Corbin , 2002, pág. 21)

### **3.3 Muestra o sujetos de investigación**

Los sujetos de investigación son los integrantes de la familia que trabajan en la empresa, siendo el socio fundador el punto focal para el desarrollo de la intervención.

“En la empresa de dirección familiar, segundo tipo analizado, solo los capaces de dirigir se pueden incorporar a la empresa. Son negocios que han tenido éxito, han crecido y han incorporado directivos no familiares. Adquiere mucha importancia en sus protocolos el que haya unas reglas de incorporación que garanticen que solo entren a trabajar aquellos familiares que tengan capacidad para dirigir o que puedan llegar a tenerla. También es capital que se cree un sistema que garantice ‘igualdad de oportunidades’ entre no familiares y familiares como medio para atraer y retener talento”. (Diaz, 2012, págs. 38-39)

### 3.4 Etapas del proceso de aplicación/intervención

Esta intervención cuenta con cuatro etapas, las cuales están descritas a continuación:

- Etapa I: Documentación de conceptos y metodología para el desarrollo de la intervención.
- Etapa II: Investigación cualitativa; indagación apreciativa.
- Etapa III: Desarrollo y descripción del Protocolo Familiar.
- Etapa IV: Negociación e implementación del Protocolo Familiar.

#### 3.4.1 Cronograma de trabajo

Para el desarrollo de este proyecto se realizaron reuniones con el socio fundador, con la intención de contar con la viabilidad para esta intervención. Enero 2018 fue, entonces, la fecha en el que se obtuvo la autorización para llevarla a cabo.

Lo siguiente fue separar el proyecto en cuatro etapas, las cuales permiten dividir las actividades de acuerdo al proceso cronológico de la intervención.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	DURACIÓN		FECHA FIN
		DÍAS		
1. Presentación a Dirección (Viabilidad)	15-ene.-18	10		25-ene.-18
ETAPA I Documentación de conceptos y metodología para el desarrollo de la intervención	02-feb.-18	250		10-oct.-18
ETAPA II: Investigación cualitativa; indagación apreciativa	11-nov.-18	75		25-ene.-19
ETAPA III: Desarrollo y descripción del Protocolo Familiar	27-dic.-18	120		26-abr.-19
ETAPA IV: Negociación e implementación del Protocolo Familiar	11-feb.-19	30		13-mar.-19

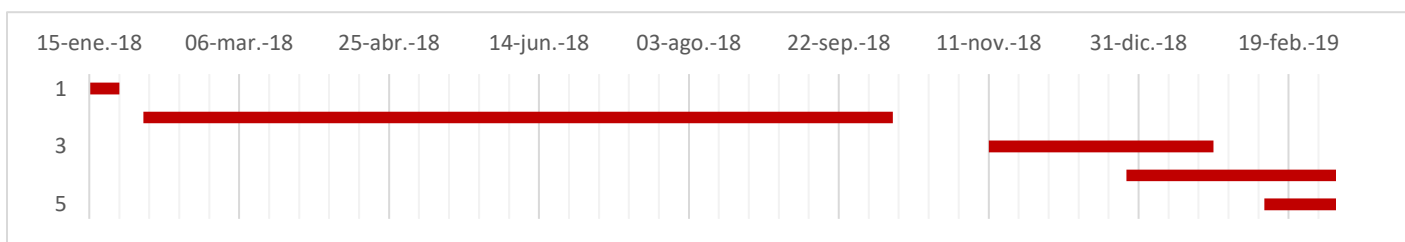


Tabla 8. Cronograma de trabajo. Elaboración propia

### **3.4.2 Imprevistos**

A lo largo del proyecto se han presentado diferentes imprevistos, los cuales han sido factor fundamental para el retraso de algunas actividades previamente programadas. Entre ellos podemos mencionar el cambio de objetivo principal de la intervención, así como el giro a investigar con nuevas metodologías y conceptos mismos, de los cuales ha sido necesario indagar y apropiarse del tema. Al mismo tiempo, se han presentado eventos personales dentro de la compañía que han afectado el seguimiento y desempeño oportuno de la investigación y desarrollo en los temas presentados.

En el futuro, se trabajará conforme el cronograma para lograr cumplir con las etapas pendientes a desarrollar.

### **3.5 Metas de información**

De acuerdo a la documentación e información adquirida, la meta principal es la generación del Protocolo Familiar dentro de la empresa que permita establecer los lineamientos oportunos para la permanencia de la compañía. Esto se hará de una forma paulatina que permita a los actores principales asumir el cambio en la estructura y en la cultura de la empresa para el éxito de la intervención

## **4. Exposición de hallazgos**

Conforme a la metodología seleccionada, indagación apreciativa, fue indispensable la adecuación de un ambiente neutro, en el cual las partes interesadas (principalmente el socio fundador) tuvieran la oportunidad de contar con la visión general de la compañía, así como del papel que tiene la familia dentro de la misma.

Para el proceso de sensibilización de dicha situación fue necesario realizar ocho reuniones en las cuales fue indispensable concientizar y conceptualizar la visión, las reglas y los fundamentos

propios de la familia y la empresa, con el fin de establecer una futura titularidad, sucesión y relaciones familiares dentro de la compañía. Asimismo, se revisaron términos básicos de la empresa familiar, con la finalidad de que el socio fundador tuviera los conceptos claros, para así poder tomar las decisiones oportunas para el Protocolo Familiar.

¿Quién tomará cargo de la compañía cuando no esté el socio fundador? ¿Está listo el socio fundador para dejar las riendas de la empresa? ¿Está bien dejar el mando de la empresa a cualquier familiar? ¿Qué familiar es el indicado? ¿Existe alguna forma de establecer los valores y las reglas del socio fundador para la próxima generación? ¿Qué es lo más importante para la empresa en este momento?

Todos los anteriores son cuestionamientos que, por sencillos que parezcan, ponerlos sobre la mesa para discutirlos fue complicado dado la sensibilidad e involucramiento de los diferentes actores. Es una realidad que existe la necesidad de contar con un candidato que tome las riendas de la compañía, al igual que preparar al socio fundador para hacerlo. Sin embargo, fue indispensable, como primer paso, establecer cuáles son los valores fundamentales como familia que involucran a la empresa y viceversa.

En las reuniones fue fundamental descubrir y hacer notar los factores positivos de la empresa, así como de la familia, los cuales permitieran mantener un sentimiento positivo para el desarrollo del protocolo, con el fin de desarrollar y establecer confianza entre el socio fundador y la familia, dejando a un lado las pretensiones, los sentimentalismos y, sobre todo, abrirse a una realidad futura no tan distante, en la cual será necesario realizar cambios de raíz de acuerdo a las necesidades propias de la compañía.

#### **4.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición**

Para el desarrollo de las reuniones, y para poder contar con una directriz del tipo de información cualitativa esperada en las mismas, se tomó como base los cuestionarios presentados en el libro *El Protocolo Familiar ¿Sí o no?*, de Rafael Rodríguez Díaz. (Díaz, 2012)

Justo como lo va guiando en el libro, se llevaron a cabo entrevistas largas con el socio fundador para contar con una cosmovisión más completa de la organización y la familia. Los puntos a tratarse fueron:

1. La familia y su papel en la organización.
2. Normas de conducta y conflictos de intereses.
3. Asamblea Familiar y Consejo de Familia.
4. Junta General y Consejo de Administración.
5. Sucesión.
6. Finanzas.
7. Propiedad.
8. Otras reglas.

La forma y el ambiente desarrollado en las reuniones generó que se tuviera la oportunidad de externar el sentimentalismo del socio fundador ante las experiencias de éxito y fracaso que ha tenido la compañía, así como el sentimiento de lealtad que ha tenido a lo largo de los años de diversos personajes, miembros directos e indirectos de la familia. Ciertamente, fueron reminiscencias que desarrollaron un diálogo, intimidad y sobre todo una nueva percepción acerca de la visión del negocio familiar, al igual que el objetivo de permanecer en el mercado de una manera ordenada y sin problemas en un futuro, con un carácter organizacional y directivo.

Para la implementación de cada cuestionario se realizó una reunión en específico, con el fin de mantener y explotar el tema lo más posible y así poder abstraer los puntos clave para la definición del Protocolo Familiar.

	<b>TEMA</b>	<b>FECHA DE REUNIÓN</b>
<b>1</b>	<b>LA FAMILIA Y SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN</b>	18 de diciembre de 2018
<b>2</b>	<b>NORMAS DE CONDUCTA Y CONFLICTOS DE INTERESES</b>	21 de diciembre de 2018
<b>3</b>	<b>ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA</b>	27 de diciembre de 2018
<b>4</b>	<b>JUNTA GENERAL Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	08 de enero de 2019
<b>5</b>	<b>SUCESIÓN</b>	11 de enero de 2019
<b>6</b>	<b>FINANZAS</b>	17 de enero de 2019
<b>7</b>	<b>PROPIEDAD</b>	22 de enero de 2019
<b>8</b>	<b>OTRAS REGLAS</b>	25 de enero de 2019

*Tabla 9. Calendario de reuniones. Elaboración Propia*

Algunos de los puntos fueron mucho más extensos que otros, dada la subjetividad y/o importancia propia del tema. Entre ellos podemos nombrar “Finanzas”, así como “La familia y su papel en organización”, temáticas que fueron delicadas por parte del socio fundador para poder establecer parámetros objetivos para el desarrollo del Protocolo Familiar.

#### **4.2. Organización de la información obtenida**

Se realizaron ocho sesiones con el socio fundador, el cual estableció los puntos y la directriz del Protocolo Familiar, mismo que se presenta en los anexos de este proyecto. De acuerdo a la indagación apreciativa implementada, la finalidad de estas sesiones fue capturar la subjetividad del socio fundador, con el objetivo de proporcionar información cualitativa que ayude a generar el cambio organizacional desde la raíz y, con esto, poder fundamentar el Protocolo Familiar en base a las expectativas del fundador.

El objetivo de cada reunión fue brindar un ambiente de confianza al socio fundador para que lograra expresar sus acuerdos y desacuerdos con respecto al papel de los integrantes de la familia dentro de la compañía. La intención fue dar objetividad a sus decisiones y/o percepciones con

respecto a la importancia de cada uno de los actores en el futuro de la empresa.

En este caso, la dificultad en la obtención de la información no fue solo en generar un diálogo de confianza, sino también concientizar al socio fundador sobre las consecuencias de no contar con un acuerdo establecido sobre el futuro de su compañía, así como considerar la mejor forma de administrar el personal familiar para lograr mantener un balance entre la familia y la empresa.

#### **4.3. Impacto de la estrategia en la organización.**

Con el Protocolo Familiar elaborado no se pretende que exista un cambio de 180 grados en relación de la cultura laboral de la empresa, pero sí que se genere la conciencia del socio fundador y los socios (familiares de primer grado) sobre la importancia de contar con un instrumento que le brinde la certidumbre de que la operación, administración y dirección de la compañía deberá llevarse conforme a los fundamentos que se determine para el bien de todas las partes.

Otro de los propósitos del Protocolo Familiar es establecer las responsabilidades, obligaciones y derechos de cada integrante de familia y su papel dentro de la compañía en el presente y en un futuro, considerando sobre todo nuevas generaciones, adherencias y/o acuerdos conyugales que podrían afectar de cierta manera el desempeño en la empresa.

Al ser una familia relativamente pequeña, se centra principalmente en el papel y la sucesión de las generaciones directas del socio fundador (tres hijos/socios), mismos que son parte de la constitución legal de la empresa mediante la sociedad mercantil al cual están adjuntos.

Es importante señalar que los hijos de socio fundador cuentan ya con el 100% de las acciones del valor de la empresa, por lo que este protocolo no es un testamento, ni un acuerdo de repartición de bienes. Es totalmente un documento enfocado en establecer las reglas y las formas en las que la familia deberá actuar si quiere ser parte de la compañía.

#### **4.3.1. Alineación con la estrategia general de la organización**

En la compañía nunca se había cuestionado o planteado el papel de los integrantes de la familia como actores de relevancia para su trascendencia; al ser una empresa familiar se daba por entendido que parte de ella contaba con ciertos derechos y beneficios. Sin embargo, una vez que se concientizó al socio fundador sobre la importancia de la responsabilidad y trabajo de los actores dentro de la organización, se pudo establecer ciertas diferencias entre el ser parte de la familia por llevar el mismo apellido, al ser parte de familia empresaria.

Lo anterior se puede identificar en el Protocolo Familiar como parte de la familia y su papel en la organización, donde se determinan las condiciones de incorporación dentro de la compañía conforme a los procedimientos internos y sistemas de calidad que brindan un mejor control en la evaluación del desempeño de los integrantes. Con esto, se puede contar con una mejor integración de los actores de la familia conforme a los lineamientos y reglamentos de la organización.

Al ser una empresa con cuatro décadas en el mercado, se han presentado situaciones adversas y complejas con integrantes de la familia a lo largo de este tiempo. Es por lo mismo que se desarrolla un protocolo desde una visión objetiva, dejando a un lado el paternalismo y priorizando a la organización como fuente de recursos y no como generador de conflictos.

La visión del socio fundador es simple: si se es parte de familia se es bienvenido a laborar y ser parte de compañía, pero si su desempeño no cumple con las expectativas del perfil de su puesto o de sus actividades, no se brindara algún beneficio o derecho exclusivo.

La misión de la empresa es trabajar mediante objetivos y, para el cumplimiento de los mismos, con personal calificado y comprometido. Es por esto que el Protocolo Familiar sirve a su vez como

una guía de fundamentos básicos; es decir, en él están bien claras las reglas del juego para cada integrante de familia dentro de la organización.

## **5. Discusión final**

A lo largo de la historia, las empresas familiares han sido el engrane que mantiene en movimiento a la mayoría de las economías. De ahí, la importancia de su permanencia en el tiempo.

Existen empresas familiares que han crecido debido al ímpetu y dedicación de sus fundadores, lo que obliga que las generaciones siguientes logren mantener o mejoren el ritmo de crecimiento de éstas. Para ello se requiere contar con un enfoque estratégico, el cual debe estar acompañado de una metodología que ayude a dar forma y dirección a los objetivos, así como a la misión de la empresa.

Trabajar con familia no es fácil debido a los intereses particulares de algunos de los integrantes. Es por esto que es indispensable contar con instrumentos de control y administración directiva que permitan llevar a cabo los objetivos establecidos a largo plazo de la empresa y así lograr fusionar las expectativas y visión de los fundadores.

La metamorfosis de una empresa familiar que quiere trascender en el tiempo deberá ser paulatina y planeada, ya que cualquier cambio en una organización requiere tiempo para poder contar con el control que brinde transformaciones latentes dentro de la misma. El equilibrio de una empresa familiar se determina por sus integrantes y el nivel de apego y cercanía de la familia con la empresa. Por lo mismo, trascender como familia empresaria tiene un doble significado para aquellos que logran ir más allá de una sola generación.

Administrar empresas familiares no es una tarea fácil dada la necesidad de mantener un equilibrio entre los dos ámbitos: empresa y familia. Es determinar los límites y alcances de cada uno de los factores, el papel y su relación entre ellos y sus integrantes, pero difícilmente se logra un balance si no se externaliza la necesidad de esta interrelación.

Es por esto que en esta intervención se diagnosticó la necesidad de contar con un Protocolo Familiar que ayudara a la empresa a determinar el papel de los integrantes de la familia dentro de la compañía y, sobre todo, el papel de la compañía dentro de la familia, para lo que es fundamental delimitar las reglas de las generaciones actuales y futuras.

La visión de permanencia de esta compañía es y ha sido mantenerse en el mercado por mucho tiempo. Es por esto que se tiene la necesidad de visualizar la empresa y la familia dentro de un contexto interrelacionado que permita mantener el crecimiento y armonía para el bien de todas las partes.

Para conseguir ese objetivo, fue importante seleccionar una metodología que ayudara a detectar las necesidades subjetivas del socio fundador y convertirlas en acciones que ayudaran a migrar el sueño y/o corazonada en una visión y objetivos de permanencia para la empresa. En esta intervención se decidió utilizar la indagación apreciativa como instrumento metodológico para la obtención de información cualitativa y, posteriormente, analizarla para poder terminar los objetivos estratégicos de la empresa plasmados en un Protocolo Familiar que serviría como guía para determinar el papel de la familia dentro de la organización, así como su permanencia y conveniencia de acuerdo a las necesidades de ambas partes.

### **5.1. Consecuencias de la aplicación del Protocolo Familiar**

En el momento de plantear cambios estratégicos dentro de las organizaciones se debe tener en cuenta el cumplimiento o la posibilidad de que no se cumplan los objetivos programados. Por lo mismo, se deberán elaborar planes de acción que permitan cumplirlos de una manera u otra.

De acuerdo al cronograma de trabajo, se estableció que la Etapa III (Desarrollo y Descripción del Protocolo Familiar) sería del 28 de diciembre de 2018 al 26 de abril de 2019. Sin embargo, el

documento fue presentado el 20 de marzo mediante una reunión con el socio fundador y sus descendientes directos y/o socios. Dicha reunión solo fue la lectura y explicación del protocolo, así como la aclaración de dudas y comentarios hacia el motivo por el cual se realizó. En dicha junta también se presentaron nuevas sugerencias en los diferentes capítulos del protocolo, mismos que serán considerados en el segundo semestre del 2020 con la finalidad de revisar la efectividad del mismo.

La presentación detallada de los capítulos del Protocolo Familiar sirvió para describir cada uno de los puntos, con la finalidad de llegar a acuerdos y generar el debate sobre sus objetivos. Dentro de los resultados que se consideraron de mayor relevancia e importancia destacan los siguientes:

<b>Resultado</b>	<b>Capítulo de Protocolo Familiar</b>
<b>Establecimiento de reglas de contratación para los familiares</b>	Capítulo 1. La familia y su papel en la organización
<b>Gestión financiera</b>	Capítulo 6. Finanzas
<b>Estructura para la creación del Consejo de Administración</b>	Capítulo 4. Junta General y Consejo de Administración
<b>Estructura para la creación de la Asamblea Familiar</b>	Capítulo 3. Asamblea Familiar y Consejo de Familia
<b>Detección de necesidad de cambios en la sociedad mercantil</b>	Capítulo 7. Propiedad
<b>Planes de jubilaciones y retiro</b>	Capítulo 1. La familia y su papel en la organización
<b>Acuerdos básicos para la sucesión generacional</b>	Capítulo 5. Sucesión

*Tabla 10. Resultados evaluados como relevantes. Elaboración propia*

Estos resultados representaron uno de los grandes beneficios al elaborar el documento, ya que permitieron poner el tema en la mesa y fomentar una nueva gestión para llevarlos a cabo, mediante la planificación a mediano plazo (seis meses) de planes de trabajo.

En la etapa IV (Negociación e Implementación del Protocolo Familiar, del 11 de febrero al 13 de marzo de 2019), es el periodo en el cual se pretendía discutir los capítulos del protocolo dentro

de la familia empresaria. Sin embargo, dicho proceso no pudo llevarse a cabo en las fechas establecidas de acuerdo al tiempo y disposición de alguno de los socios, por lo que la oficialización del mismo se tuvo que realizar para el 4 de abril de 2019, con la finalidad de retroalimentar el documento y contar con la presencia de todos los involucrados.

El Protocolo Familiar, al ser un reglamento familiar, se presentó y consideró como un acta formal que los involucrados se comprometen a cumplir y a implementar los estatutos descritos dentro del mismo de la mejor forma posible.

Las expectativas hacia el Protocolo Familiar se incrementaron en el momento de su oficialización, toda vez que se estableció como un documento que representará los fundamentos familiares dentro de la empresa y como una herramienta que ayudará a dar dirección y gestión de las acciones de los familiares que interactúan en el presente y futuro de la compañía.

Los resultados esperados por parte de los socios para el segundo semestre de 2020 son:

- a) Mayor integración y organización familiar.
- b) Panorama futuro de la familia dentro de la empresa.
- c) Contar con una herramienta de resolución de problemas familiares.
- d) Derechos y responsabilidades de la familia empresaria.
- e) Separación familia-empresa.
- f) Inicio de actividades para institucionalización de la empresa.
- g) Establecer guía para la sucesión generacional.

Dentro de los resultados que no se lograron llevar de la forma como inicialmente se tenía conceptualizado este Protocolo Familiar fueron:

- a) No se limitó la ayuda financiera de los familiares.

- b) No se establecieron perfiles específicos para pertenecer al Consejo de Administración o Asamblea Familiar.
- c) No se permitió el debate o la integración a todos los miembros de la familia (segundo grado).
- d) Se limitó el poder de decisión y réplica del protocolo a familiares de primer grado.
- e) No se incluyó como un objetivo dentro de la planeación estratégica de la compañía.

Estos resultados no lograron obtenerse debido a la negativa por parte del socio fundador. Por lo anterior, deberán de considerarse negociaciones y debates futuros para las próximas modificaciones del Protocolo Familiar para contar con un documento integral y práctico. No obstante, esto no significa que se deberá cambiar el contenido o sentido original del mismo; simplemente, se hará una actualización de versión y revisión de acuerdo al nuevo contexto de la compañía y sus partes interesadas.

#### **5.1.1. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes**

Realizar intervenciones en organizaciones que tienen una administración y gestión por décadas hace que las cosas sean un poco complejas, ya que las cosas han funcionado así como están. Este, hay que decirlo, es uno de los grandes paradigmas que se deben vencer, debido a que es necesario contar con la apertura y disposición para realizar cambios sustanciales en la organización.

La sensibilización del único alto mando fue lo primordial para lograr la apertura al cambio, sobre todo cuando se manejan temas tan importantes y tan sensibles como lo es la familia. Es por esto que la elección de la indagación apreciativa brindó herramientas para lograr cambios en la organización.

Quizás uno de los retos más sobresalientes en las reuniones con el socio fundador fue, sin lugar a dudas, encarar de frente la realidad y su percepción hacia sus familiares, cuestionar situaciones que verdaderamente ponían en la disyuntiva al socio fundador sobre el futuro de su empresa y el papel de su equipo familiar, debatir hasta qué punto son un apoyo para él y para la organización, y en qué momento hay que dejarlos ir pues cuestiones de salud mental, física y emocional.

Al fin de cuentas, el Protocolo Familiar no es más que un reglamento interno exclusivo para la familia y sus futuras generaciones. No obstante, de alguna manera se juega con la percepción y el sentimentalismo propio de una familia, aunque, al final de cuentas, lo que se pretende es contar con una herramienta de “ganar-ganar” para todos los involucrados.

La percepción de cada integrante es lo que ha hecho que de alguna forma se sientan vigilados y cuestionados de sus acciones, principalmente aquellos descendientes que no forman parte de la organización, pero que legalmente forman parte de la sociedad mercantil. Sin embargo explicar las reglas del juego ayudó a visualizar de una manera más objetiva el fin del protocolo, que al inicio fue percibido como la forma de apropiación de la compañía para el beneficio de unos cuantos.

Una de las recomendaciones para este tipo de intervenciones es contar con asesores externos para lograr hacer una intromisión menos tóxica, ya que ser parte del mismo grupo y tratar de contar con una postura objetiva fue una dificultad para este proyecto. Lo que se generó fue una cierta “ceguera de taller” que no permitió evidenciar algunas de las situaciones y contextos que suceden dentro de la organización, aunque también fue una herramienta positiva para conocer y adentrarse a temas más sensibles y, así, poder generar una empatía sobre el contexto.

## **5.2. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso**

La necesidad de permanecer en el mercado ha sido el motivante número uno para poner las cartas sobre la mesa y cuestionar el futuro de la empresa, aunque las directrices para mejorar la compañía son varias.

El perfil de la empresa familiar de esta intervención es de un líder conservador y paternalista, donde el socio fundador toma las decisiones generales de la compañía. A su vez, el personal familiar que labora dentro de la empresa desconoce cuál sería su papel dentro de la misma a falta del fundador.

Se determinó que el establecimiento de reglas dentro de la familia empresaria ayudará a tomar decisiones. La metodología de estudio para esta intervención debía ser una que ayudara a generar conciencia y cambio. Por ello, al obtener información y datos de una manera subjetiva y, con esto, lograr transformar el resultado en información y parámetros objetivos, la indagación apreciativa fue la forma en la que se permitió sensibilizar el contexto y conocer las limitantes estructurales de la familia empresaria, para desarrollar las reglas idóneas que fueran a la par de la visión del socio fundador y la realidad de la empresa y la familia.

EL objetivo general para la empresa es llegar a ser una empresa que cuente con un sistema de administración y dirección como lo es un gobierno corporativo. Pero, para llegar a este nivel, deberá realizar diversos cambios y adecuaciones estructurales y culturales, lo que permitirá contar con una organización que brinde certidumbre de permanencia y trascendencia.

## 6. Bibliografía

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in Family Business. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/nuevas-tendencias-empresas-familiares/52942>
- Cortes, M. C. (2016). Industria del Envase y Embalaje en Mexico Reporte Anual. *Label Pack*, 60.
- Cruz, G., Barber, C., & Fabre, J. (2006). *La institucionalizacion de la empresa. Casos de éxito de gobierno corporativo*. Mexico. DF: Centro de excelencia en gobierno corporativo global. Corporate governance forum.
- Delfin, F. L., & Acosta, M. P. (2016). Importancia y analisis del desarrollo empresarial. En *Pensamiento y Gestion*.
- Díaz, R. R. (2012). *El protocolo Familiar ¿si o no?* Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Espinosa, E. (21 de Mayo de 2014). Sucesion Exitosa en empresas Familiares. *Periodico Excelsior*, pág. 4.
- Euromonitor International. (Septiembre de 2017). Global Flexible Packaging: Winning Strategies in the Future Retail Marketplace. *Passport* .
- Folle, C. (2012). Compromiso y Continuidad en las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM* .
- Galaz, Yamazaki, & Ruiz Urquiza. (2009). *Herramientas útiles para el consejo en el planteamiento y seguimiento de la estrategia*. Deloitte Touche Tohmatsu.
- García, A. M., Arosa de la Torre, B., & Iturralde, T. (s.f.). Familia empresaria y empresa familiar: Estructuras de gobierno. *Cátedra de Empresa Familiar / Familia-Enpresaren Katedra*.
- Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación . . *Revista Digital Enlace*.
- Gurriarán, R. (2004). *El analisis de la liquidez: fondo de maniobra y necesidad de fondos*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Gutiérrez, M. I. (s.f.). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*(29).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) . (2018).
- Koch, R. (s.f.). The 80/20 manager: ten ways to become a great leader.

- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Amar, W. (2015). *Family Firms' Corporate Social Performance: A Calculated Quest*. Montreal: Springer Science+Business Media Dordrecht 2015.
- Losada, J. V. (2013). La indagación apreciativa en la practica. *DEBATES IESA, XVIII(1)*.
- MANRIQUE, A. F. (25 de Enero de 2016). *¿Empresas familiares con Gobierno Corporativo?*  
Obtenido de [www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx):  
<http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/empresas-familiares-con-gobierno-corporativo.html>
- Martí, G. N. (2010). *Mediacion Organizacional: desarrollando un modelo de exito compartido*. Reus.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2015). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. Ediciones Diaz de Santos.
- Mendoza, J. F. (Febrero de 2008). El proceso de Institucionalización. Mexico : Anahuac Journal.  
Obtenido de [http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=202](http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=202)
- Peterson-Whithorn, C. (2015). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. *Forbes*.
- Riera, C. A. (2017). El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar. PAMPLONA, ESPAÑA: DISIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
- Rita, I. S. (2013). 4 Tips para institucionalizar tu empresa. *Expansion*. Obtenido de <https://expansion.mx/emprendedores/2013/10/27/4-tips-para-institucionalizar-tu-empresa>
- Rita, I. S. (2013). 4 Tips para institucionalizar tu empresa . *Expansion* .
- Rodríguez, E. M. (13 de Noviembre de 2017). *www.eleconomista.com.mx*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Ruiz, J. P. (2015). ¿Necesito un protocolo familiar? *Estrategia Financiera(323)*.
- s. (s.f.).
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional:

- dos componentes esenciales en la productividad laboral. La Habana, Cuba: ACIMED.
- Sánchez, N. (Julio - Diciembre de 2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Vision Gerencial*(2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876012>
- Strauss , A., & Corbin , J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia .
- Subirana, M., & Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones. Inspirémonos para diseñar nuestro futuro*. Kairós.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/>
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2012). Empresa Familiar ¿Para servir o para servirse? *Revista de Negocios IEEM*.
- Valdez, M. A. (2011). Plan Estratégico para que las empresas pequeñas familiares enfrenten la Sucesión. La Habana, Cuba: Comisión Nacional de Grado Científico de la República de Cuba.
- Vargas, I. (2013). Ocho errores de las empresas familiares. *Expansion* .

## 7. Índice de figuras y tablas

### Índice de tablas

Tabla 1. ANÁLISIS PEST. Elaboración propia. _____	11
Tabla 2. PARTES INTERESADAS. Elaboración propia _____	14
Tabla 3. Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente. Elaboración propia _____	15
Tabla 4. Resultados Clima Laboral enero a junio 2018. Elaboración propia _____	16
Tabla 5 Análisis FODA. Elaboración propia _____	17
Tabla 6. Parentesco Familiar. Elaboración propia _____	22
Tabla 7 Organigrama de la empresa. 2016 _____	23
Tabla 8. Cronograma de trabajo. Elaboración propia _____	43
Tabla 9. Calendario de reuniones. Elaboración propia _____	47
Tabla 10. Resultados evaluados como relevantes. Elaboración propia _____	52

### Índice de figuras

Figura 1. Modelo Triaxial _____	13
Figura 2. Matriz de confianza estructura administrativa vs. cultura familiar _____	27
Figura 3. Modelo de Gobierno. (RIERA, 2017) _____	32
Figura 4. Fases de Intervención Apreciativa. (Losada, 2013) _____	37
Figura 5. Mapa de Valor. Elaboración propia _____	40

## 8. Anexos

## **PROTOCOLO FAMILIAR**

### **EMPRESA FAMILIAR**

En el siguiente documento se describen las reglas, principios y fundamentos básicos del deber ser y actuar dentro de la **compañía**, con el fin de establecer los lineamientos de comportamiento y desempeño de los **actores** para el beneficio de ambas partes.

#### **ACTORES / MIEMBROS DE LA FAMILIA**

- SOCIO FUNDADOR
- SOCIO 1 (DESCENDIENTE 1er. GRADO)
- SOCIO 2 (DESCENDIENTE 1er. GRADO)
- SOCIO 3 (DESCENDIENTE 1er. GRADO)
- CÓNYUGE SOCIO #
- DESCENDIENTE SOCIO #

Este documento está dividido en 8 capítulos

#### **Índice**

<b>1</b>	<b>LA FAMILIA Y SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>2</b>	<b>NORMAS DE CONDUCTA Y CONFLICTOS DE INTERESES</b>	<b>64</b>
<b>3</b>	<b>ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>JUNTA GENERAL Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>SUCESIÓN</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>OTRAS REGLAS</b>	<b>70</b>

## 1. CAPÍTULO 1.

### LA FAMILIA Y SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se establecen los puntos básicos para la incorporación del actor familiar, descendiente o cónyuge, los cuales cuentan con el mismo patrón de requerimientos.

- Los miembros de las nuevas generaciones podrán realizar trabajos en la empresa mientras estudian.
- Los miembros de las nuevas generaciones podrán realizar trabajos en prácticas antes de incorporarse formalmente a la compañía.
- Los miembros de las nuevas generaciones podrán incorporarse a la compañía por tiempo indefinido o como parte de proyectos y/o nuevos emprendimientos.
- No es necesario contar con una formación profesional universitaria de grado superior para incorporarse a la compañía.
- No es necesario contar con un alto nivel de idiomas para incorporarse a la compañía.
- Será condición necesaria haber trabajado para otras empresas (experiencia).
- No es necesario contar con experiencia laboral en el extranjero.
- Para la incorporación a la compañía, no será necesario contar con una vacante abierta; sin embargo, se tendrá que evaluar la apertura de la misma conforme a las necesidades de la empresa.
- Comenzará a trabajar en puestos de mando intermedio,
- Habrá un periodo de prueba (evaluación de desempeño, conforme a lo establecido en los sistemas de calidad vigentes).
- Se evaluará y retroalimentará el trabajo durante los dos primeros años de trabajo en la empresa.
- La retribución de los primeros años de trabajo será de acuerdo al mercado.
- Se podrán incorporar miembros de la familia de gran formación y experiencia empresarial sin atender a los requerimientos anteriores.
- Los puestos en lo que podrá trabajar un miembro de esta generación cuando lleve dos o tres años trabajando serán en puestos de mando intermedio o conforme su evaluación de desempeño arroje sus habilidades.
- Se podrá trabajar en tiempo parcial.
- Los comportamientos y actitudes fundamentales que deberán mostrar los miembros de la familia son:
  - Dar el ejemplo de trabajo bien hecho.
  - Tratar bien al personal.

- Cumplir con las normas de la empresa.
- Cualquier persona podrá ser jefe de un familiar, de acuerdo al organigrama establecido en la compañía.
- La retribución/pago será la establecida en la empresa para el puesto de trabajo que el familiar desempeñe.
- La evaluación de desempeño será de acuerdo a los procedimientos establecidos en el sistema de calidad vigente.
- Para el desarrollo profesional de un miembro de la familia será necesario:
  - Acompañado a otros miembros de la familia en su trabajo (reuniones con proveedores, negociaciones, clientes, entre otros).
  - Desarrollo de proyectos.
  - Realización de tareas que le sean delegadas o establecida en su descripción de puesto.
  - Desarrollo de un plan de carrera.
  - Averiguando sus fortalezas y ayudándole a potencializarlas.
- Será indispensable la formación continua por parte de los miembros de la familia.
- Se tendrá igualdad de condiciones con los demás trabajadores a la hora de ascender o promocionar a un puesto vacante.
- Los miembros de la familia podrán tomarse algunas flexibilidades en su horario y calendario de trabajo, siempre y cuando no afecten el desempeño en la compañía (horarios especiales, permisos, entre otros).
- Las vacaciones serán programadas de acuerdo a lo establecido en la ley.
- No se consideran condiciones especiales de trabajo cuando hayan tenido un hijo o hija.
- No se podrán tomar excedencias o periodos sabáticos con goce de sueldo.
- La empresa podrá brindar los siguientes beneficios a los miembros de la familia:
  - Teléfono celular.
  - Automóvil.
  - Plan de Jubilación.
  - Formación académica.
- La asignación de actividades y responsabilidades será de acuerdo a su descripción de puestos establecido en el organigrama.
- Cuando un familiar deje de laborar en la empresa será necesario:
  - Deberá dejar a un sustituto formado y capacitado.
  - Tendrá derecho a recibir un dinero extra al marcharse.
- Es posible el despido de un miembro de la empresa.
- La edad de jubilación establecida para los miembros de la empresa es de 65 años.
- Podrá trabajar la descendencia directa de los socios en la compañía, mismos que deberán apegarse a las mismas condiciones establecidas en este protocolo.

- Podrán trabajar las parejas y/o cónyuges de los socios en la compañía, mismos que deberán apegarse a las mismas condiciones establecidas en este protocolo.
- Podrá trabajar miembros familiares (segundo y tercer grado) del socio fundador en la compañía, mismos que deberán apegarse a las mismas condiciones establecidas en este protocolo.

## **CAPÍTULO 2.**

### **2. NORMAS DE CONDUCTA Y CONFLICTOS DE INTERESES**

En este capítulo se toman en base los valores y las normas de conducta aceptadas por la compañía para todos los miembros de la familia.

- Para la compañía, son importantes las siguientes normas de conducta:
  - Ética.
  - Crítica constructiva.
  - Confidencialidad.
  - Responsabilidad.
  - Buen trato con terceros.
  - Ejemplaridad.
  - Comportamiento cordial hacia parejas y/o cónyuges.
  - Participación de miembros de la familia en la vida pública o en partidos políticos.
  - Asistencia a reuniones.
  - Comunicación asertiva.
- Los miembros de la familia podrán tener otras actividades profesionales.
- Pueden tener otros negocios propios o ser parte de otras sociedades mercantiles.
- Los miembros de la familia no podrán ser parte de negocios propios o ajenos que compitan con la actividad y/o similares de la empresa familiar.
- Los miembros de la familia no podrán poner un negocio propio con una denominación social que se parecida o pueda confundir con alguna de las denominaciones y/o sociedades mercantiles propiedad de la familia.
- Los miembros de la familia no podrán tener un negocio propio que utilice el apellido familiar.
- Los miembros de la familia no podrán poner a sus marcas una denominación y/o nombre parecido o que pueda confundirse con alguna de las marcas propiedad de la empresa familiar.

- Los miembros de la familia no podrán poner a sus sociedades mercantiles una denominación y/o nombre parecido o que pueda confundirse con alguna de las marcas propiedad de la empresa familiar.
- Los miembros de la familia no podrán utilizar el uso el negocio familiar en beneficio propio (comercialización, publicidad, entre otros).
- Los miembros de la familia no podrán ser miembros de algún consejo de administración de empresas competidoras.
- Los miembros de la familia podrán suministrar bienes y servicios no profesionales al negocio familiar, provenientes de empresas propias o aquellas para que las que se trabaje.
- Los bienes y servicios ofertados no tendrán preferencia sobre otros proveedores.
- Los miembros de la familia no podrán suministrar bienes y servicios profesionales al negocio familiar, provenientes de empresas propias o aquellas para que las que se trabaje.
- Los miembros de la familia ser parte del equipo legal de la empresa.
- Cuando un familiar trabaje en la empresa o sea miembro del Consejo de Administración y se le presente una oportunidad inmobiliaria o empresarial, será decisión propia e individual aprovechar la oportunidad sin considerar los fondos o reputación que la empresa familiar pueda brindar.
- Los miembros de la familia no podrán utilizar los recursos de la empresa en beneficio propio.

## **CAPÍTULO 3.**

### **3. ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA**

Este capítulo se basa en la administración directiva de la empresa y el papel de familia en el desarrollo de la misma.

- Es posible la creación de una Asamblea Familiar.
- El socio fundador, así como sus descendientes directos adultos serán los actores para ser parte de la Asamblea Familiar.
- Sera indispensable una reunión anual.
- La función de la Asamblea Familiar es:
  - Actualizar el Protocolo Familiar
- Es posible la creación de un Consejo de Familia.

- El socio fundador, así como sus descendientes directos adultos serán los actores para ser parte del Consejo de Familia.
- Los miembros mínimos para ser parte del Consejo de Familia deberán ser dos.
- Será indispensable una reunión anual.
- La función del Consejo Familiar es:
  - Organizar la información que debe darse a la familia empresaria sobre el funcionamiento de la empresa.
- Los acuerdos serán mediante mayoría.
- Será necesario contar con un presidente de consejo.
- El Consejo de Familia deberá ser integrado dentro de los estatutos de sociedad mercantil.
- No será necesario la creación de comisiones dentro del Consejo de Familia.
- No es obligación de la empresa aportar ayuda financiera para la formación de nuevas generaciones de los miembros de la familia empresaria.
- Se podrá crear una oficina familiar para gestionar el patrimonio, seguridad social y jubilación del socio fundador.
- Se podrá brindar apoyo administrativo a los miembros de la familia directos en servicios contables y fiscales.

## **CAPÍTULO 4.**

### **JUNTA GENERAL Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Este capítulo se basa en los requisitos indispensables para el desarrollo de la compañía como un órgano de gobierno, además de los requisitos legales que deberán cumplirse dentro de la constitución como sociedad mercantil.

- Se deberán realizar juntas generales como parte activa dentro de la empresa.
- No es indispensable contar con competencias extras además de las atribuidas por ley.
- Se deberá contar con un Consejo de Administración activo y participativo en las decisiones de la empresa, más allá de solo la constitución social mercantil que lo demanda.
- Se podrá contar con consejeros no familiares y/o que no trabajen en la empresa.
- Se podrá contar con consejeros no familiares que trabajen en la empresa.
- Será indispensable efectuar, por lo menos, una reunión de Consejo de Administración anualmente.
- Las funciones principales del Consejo de Administración serán:
  - Formular y aprobar la estrategia de la empresa.
  - Analizar y aprobar posibles alianzas estratégicas.

- Proteger los intereses de los propietarios.
- Vigilar el cumplimiento de la legalidad.
- Los acuerdos se deberán tomar de acuerdo a la mayoría del consejo.
- Es indispensable contar con un presidente.
- Se deberá evaluar el trabajo de cada consejero.
- Se deberá evaluar el trabajo del Consejo de Administración en su conjunto.
- Se podrá contar con comisiones dentro del Consejo de Administración.
- Será posible la constitución de un Comité de Dirección.
- Las reuniones de junta de revisión por la dirección se realizarán por lo menos una vez al mes.

## **CAPÍTULO 5.**

### **SUCESIÓN**

Este capítulo menciona sobre los factores familiares que deberán considerarse como valores fundamentales en la historia y trascendencia de la compañía.

- Las principales líneas sobre las cuales deberá transcurrir la sucesión de la empresa serán:
  - Ética.
  - Experiencia.
  - Reputación.
  - Dedicación.
  - Compromiso.
  - Integridad.
  - Perfil.
- Se considerará contar con un director único para la empresa como tipo de dirección para la próxima generación.
- Los propietarios son los encargados de nombrar al director.
- La elección del nuevo director se deberá tomar de acuerdo a la decisión mediante mayoría simple.
- El género no será factor determinante para ser candidato o considerado como próximo director.
- Será indispensable contar con experiencia y conocimiento pleno dentro de la compañía para ser candidato o considerado como próximo director.

- El nuevo director deberá tomar posesión cuando el socio fundador lo decida o cuando este último ya no tenga las facultades para continuar con su labor, así como cuando su periodo de jubilación haya llegado a su tiempo o cuando exista el deceso del mismo.
- La edad de retiro para puestos de mando intermedio o directivo será de 65 años.
- La edad de retiro para dirección general será de 65 años.
- La edad de retiro para consejeros de administración será de 65 años.
- La edad de retiro para miembros de la junta general será de 65 años.

## **CAPÍTULO 6.**

### **FINANZAS**

Este capítulo tiene como base establecer los estatutos financieros de la compañía, así como los derechos y obligaciones monetarios de la familia empresaria dentro de la compañía.

- Habrá dividendos conforme a los resultados financieros de la empresa.
- Habrá dividendos para los socios conforme al apego de la ley.
- La empresa podrá realizar préstamos al familiar que lo solicite.
- Se realizarán contratos y/o pagarés para los préstamos a familiares en el caso de solicitarse.
- La empresa no avalará o prestará otro tipo de garantías a un familiar ante la banca, sociedad financiera o acreedores.
- Anualmente, se deberá revisar los estados financieros, balance y estado de resultados.
- De acuerdo a los resultados de la empresa, se podrá establecer su nivel máximo de endeudamiento, mismo que deberá ser analizado para evitar la falta de liquidez y rentabilidad de la empresa.
- No se contará con un fondo o cuenta extraordinaria para atender las necesidades de familiares.
- Se podrá realizar ventas de inmuebles o bienes de la empresa para comprar parte de las acciones de uno de los socios/propietarios.
- Se podrá apoyar financieramente las iniciativas emprendedoras de un familiar, siempre y cuando se presente un plan de negocio y/o inversión, así como cuando no afecte el desarrollo o el modelo de negocio de la empresa.
- Ningún integrante de la familia podrá tomar y/o acceder a los recursos financieros de la compañía para bienestar personal.
- Las inversiones realizadas a nombre de la empresa deberán llevarse a cabo conforme las necesidades y/u objetivos estratégicos de la empresa.

- El endeudamiento de la empresa será solo exclusivamente para beneficio de la misma.
- No se podrá realizar un endeudamiento de la empresa para beneficio personal de los propietarios/socios.
- Propietarios/socios deberán y podrán ser avales de la compañía.
- La administración y buen historial crediticio de los propietarios/socios es responsabilidad de los mismos
- Las líneas a seguir en el financiamiento de la sucesión serán:
  - Planeación.
  - Objetivo.
  - Capacidad.
  - Viabilidad.

## **CAPÍTULO 7.**

### **PROPIEDAD**

En este capítulo se muestra el sentido de propiedad de los bienes de la familia empresaria.

- El conjunto dentro de la sociedad que se tiene en la actualidad está bien y, por el momento, no requiere cambios. De ser necesario el socio fundador o director general podrá determinar cualquier modificación en la misma.
- Los descendientes directos son los únicos propietarios de la empresa de la familia.
- Los descendientes directos son los únicos que podrán ser usufructuarios de la propiedad de la empresa de la familia.
- Los descendientes directos son los únicos que pueden ejercer el derecho al voto dentro de las decisiones de la empresa.
- Los descendientes directos son los únicos que pueden ser y representar como socios ante la sociedad constituida de la empresa.
- Los socios tendrán derecho preferente para comprar acciones cuando uno de los propietarios desee vender.
- Valor contable dando valores de mercado a inmuebles y actualizando los valores de existencias, deudores, etc., será la forma para valorar la empresa en el caso de transmisión de propiedad entre socios familiares y terceros.
- Se deberá realizar una corrida financiera y/o plan de pagos, en el caso de que las transmisión de propiedad entre socios y terceros.
- Si existe la posibilidad de vender en su totalidad la empresa, los socios minoritarios tendrán el derecho de unirse a la hora de vender.
- En el caso de vender a la totalidad de la empresa a un tercero, los socios con la mayoría del capital tendrán la capacidad legal de incorporar a los socios minoritarios en la transacción de venta.

- Los miembros de la familia deberán casarse bajo el régimen matrimonial de separación de bienes.

## **CAPÍTULO 8.**

### **OTRAS REGLAS**

Este capítulo se menciona los temas misceláneos dentro de la familia empresaria.

- Los integrantes de la familia tienen la libertad de solicitar juntas extraordinarias para la revisión del estatus del Protocolo Familiar.
- Los eventos sociales realizados por parte de la compañía deberán ser atendidos por la primera y segunda generación familiar.
- No se meterán a gastos extraordinarios eventos sociales fuera del interés de la empresa.
- No deberán ser tratados dentro de las instalaciones de la empresa discusiones o problemas personales de los integrantes familiares.
- Todos los integrantes de la familia tienen la obligación de salvaguardar los recursos de la compañía.

