

Maestría en Derecho Empresarial

Esteban Polivio León Aguilera

**EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA EN LAS
COMPAÑÍAS FAMILIARES**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magíster en Derecho Empresarial de la Universidad del Pacífico bajo la dirección del Doctor Javier Acuña.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2016

LEÓN AGUILERA, Esteban Polivio, El Protocolo Familiar como Herramienta en las Compañías Familiares.

Guayaquil: Universidad Del Pacífico, 2016, 95p. Dr. Javier Acuña, presentada a la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas e Internacionales

Resumen: La investigación demuestra la importancia de la implementación del Protocolo Familiar, como herramienta para la preservación de las empresas familiares, puntales de la economía regional, que por los particulares vínculos empresa-familia presentan problemas generados por ausencia, desconocimiento y dificultades, al momento de la transición generacional, lo que incluye actividades de gestión del talento humano durante la selección, elección y preparación del sucesor, la formación, promoción e inclusión de familiares, evitando incurrir en decisiones disfuncionales perjudiciales a la empresa. Se inicia con el estudio de las empresas familiares, identificando y proponiendo un camino para aclarar y solucionar los diferentes tipos de problemas a los que se enfrenta los miembros de la familia empresaria, se finaliza estableciendo una estructura de Protocolo Familiar tendiente a la prevención y solución de los problemas de gobierno, protocolo y sucesión en las empresas familiares.

Palabras claves: Protocolo familiar, empresa familiar, sucesión generacional.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: VIII de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magister en Derecho Empresarial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Esteban Polivio León Aguilera
Estudiante de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas e Internacionales
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, 16 de mayo del 2016
Título de T.C.C.:	El Protocolo Familiar como Herramienta en las Compañías Familiares
Autor:	Esteban León Aguilera
Tutor:	Doctor Javier Acuña
Miembros del Tribunal:	Master Ingrid Soto PhD. Manuel Garzón
Fecha de calificación:	28 de enero del 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi fuente de fortaleza para enfrentar todos los momentos que han exigido mi mayor esfuerzo.

A mis estimados profesores, directivos y todos aquellos valiosos miembros de la Universidad del Pacífico, quienes de forma desinteresada compartieron sus conocimientos para fortalecer mi formación y contribuir al bien común.

DEDICATORIA

A mi esposa Karina, mis hijas Farah y Ariana, quienes cada día me motivan a superarme y convertirme en un ejemplo de perseverancia, dedicación, trabajo y servicio a la sociedad.

A mis padres y hermanas, por convertirse en mi modelo de crecimiento, quienes con su ejemplo y valiosos consejos me ayudaron a seguir adelante.

	Página
CAPÍTULO I.	1
I.A. INTRODUCCIÓN.	1
I.B. PROBLEMA.	3
I.C. OBJETIVO.	6
I.C.1.Objetivo General.	6
I.C.2. Objetivos específicos.	7
I.D. JUSTIFICACIÓN.	7
I.E.OPORTUNIDAD DEL PROYECTO.	12
I.F. VIABILIDAD DEL PROYECTO.	14
I.G. IMPORTANCIA DEL PROYECTO.	15
I.H. PRESUPUESTACIONES E HIPÓTESIS.	17
I.I. METODOLOGÍA.	17
I.J. PLAN DE TRABAJO.	18
CAPITULO II.	19
MARCO TEÓRICO	19
II.A. LAS EMPRESAS FAMILIARES.	19
II.A.1 Definición de empresas familiares.	19
II.A.2. Elementos de una empresa familiar.	22
II.B. ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	24
II.C. ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	27

II.C.1. Fortalezas.	27
II.C.2 Oportunidades:	29
II.C.3. Debilidades:	29
II.C.4. Amenazas:	31
CAPÍTULO III.	32
III.A. PROBLEMAS DE GOBIERNO FAMILIAR.	32
III.A.1. La sucesión generacional.	33
III.A.2. Órganos de gobierno dentro de la empresa.	35
III.A.3. Órganos de gobierno familiar.	36
III.A.4. La intención de mantener la participación de la familia en la compañía.	37
III.A.5. El equilibrio en los órganos de gobierno de la empresa entre las distintas ramas familiares.	37
III.A.6. El tratamiento a los ejecutivos claves de la compañía.	38
III.A.7. Relaciones familia-empresa y el gobierno de la propia familia empresaria.	39
III.A.8. Operaciones de reorganización.	40
CAPITULO IV.	41
IV.A. PROTOCOLO FAMILIAR.	41
IV.A.1 Tratamiento individualizado.	43
IV.A.2. Implementador del protocolo familiar.	43
IV.A. 3. Instrumentos de gobierno.	45
IV.A.4. Proceso de selección de familiares para los diferentes cargos directivos dentro de la empresa.	46
IV.A.5. Análisis de puestos.	48

IV.A.6. Selección, objetivos y técnicas.	49
IV.A.7. Políticas y procedimientos para la descripción y análisis del puesto y la selección. Perfil del puesto.	53
IV.A.8. Políticas y procedimientos para la selección de personal.	55
CAPÍTULO V.	57
V.A. ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR.	57
V.A. 1. Visión, misión, valores y estilos de la familia.	59
V.A. 2. Órganos de gobierno de la empresa familiar.	60
V.A. 2. a. Junta de socios y/o accionistas.	61
V.A. 2. b. Consejo de administración.	62
V.A. 2. c. Asamblea de familia.	62
V.A. 2. d. Consejo familiar.	63
V.A. 3. Participación de la familia en la empresa.	65
V.A. 4. Prevención y resolución de conflictos.	65
V.A. 5. Conflictos generacionales.	66
V.A. 6. Conflictos entre hermanos.	67
V.A. 7. Conflictos de Género.	67
V.A. 8. Conflictos por Comunicación.	67
V.A. 9. Conflictos por Aglutinamiento y Disgregación de la Familia.	68
V.A. 10. Directrices Generales.	69
V.A. 11. Aspectos Económicos y Patrimoniales.	69
V.A. 12. Normas de Convivencia.	70

CAPITULO VI.	71
VI.A. PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR.	71
VI.B. Miembros Externos.	73
VI.C. Prevención de conflictos.	74
VI.D. Resolución de conflictos.	74
VI.E. Aspectos jurídicos claves.	75
VI.E.1. Personería Jurídica.	75
VI.E.2. Capitulaciones Matrimoniales.	75
VI.E.3. Testamento.	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	79

EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA EN LAS COMPAÑÍAS FAMILIARES.

CAPÍTULO I.

I.A. Introducción.

En casi todos los países del mundo las empresas familiares constituyen uno de los componentes de mayor vitalidad en el desarrollo económico regional y nacional, igual sucede en nuestro país, sin embargo es preocupante el alto ritmo en que estas desaparecen cuando pasan a las siguientes generaciones, lo que se debe generalmente a los escasos niveles de capacitación, orientación y direccionamiento al momento de desarrollar los procesos de gobierno y sucesión familiar, es por tanto ineludible por la jerarquía e impacto de estas entidades corporativas, emprender en la dotación del Protocolo Familiar como un instrumento de prevención de fracasos, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de las empresas familiares.

El presente trabajo versa sobre como el Protocolo Familiar al ser un documento donde se plasma los acuerdos con los miembros de la familia normando su relación con la empresa y la

propiedad, constituye una herramienta adecuada para solucionar la serie de conflictos que ocurren en las empresas familiares.

Se ha iniciado identificando a las empresas familiares, describiendo su desarrollo, planificación, fortalezas y debilidades para posteriormente señalar los problemas generalmente repetitivos, que sometidos a un análisis proporcionaron las pautas para plantear lineamientos dirigidos a la obtención de soluciones efectivas, que han guiado la prevención de conflictos.

Posteriormente el estudio se ha centrado en el Protocolo Familiar partiendo de la premisa de que es una herramienta flexible que se adapta a la realidad de cada empresa, se ha planteado una estructura a seguir y los principales contenidos que debe tener: los lineamientos generales, reestructuración de la empresa implantando órganos de gobierno efectivos, además se ha contemplado aspectos como el equilibrio en la participación en la empresa de las ramas familiares y su aportación a la hora de tomar decisiones, obteniendo como resultado las normas de Gobierno y los lineamientos que se deben seguir para la resolución y prevención de problemas de Gobierno Familiar.

Se ha finalizado el trabajo describiendo el proceso de implementación de cuya etapa depende que la herramienta consiga el objetivo planteado, al culminar el proceso, los socios de la empresa y sus familiares aseguran la permanencia de esta en el mercado, generación tras generación, fortaleciendo la economía familiar desarrollando un verdadero compromiso de sus miembros para con la empresa, además de fortalecer y dinamizar a la economía nacional.

I.B. Problema.

El proceso globalizador productor de cambios en el modelo económico de los países, ha obligado a que las empresas se inserten en la dinámica de la competitividad, permanencia o desaparecimiento en el tiempo, al ser las empresas familiares parte de esta realidad, se ven abocadas a realizar ingentes esfuerzos para lograr su sostenibilidad y enfrentar las demandas de transición hacia nuevos mercados, se observa siguiendo el pensamiento de Diez (2011) que uno de los mayores retos que al momento enfrentan las empresas familiares son los de sostenibilidad.

El estudio de las empresas familiares y su trayectoria, por constituir la gran mayoría de las existentes en el país, reviste vital importancia, ya que siguiendo a Basco (2006) constituyen la figura empresarial dominante en todos los países, generan empleo, capital y dinamismo a la economía, sin embargo ahondar en sus características individuales y realizar comparaciones y generalizaciones no es de absoluta facilidad debido al carácter reservado de sus datos, lo que demanda del tratamiento científico y metodológico procedimental, pero además del manejo ético de la información.

Según Garzón “la empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la

gestión de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad” (202).

Las empresas familiares representan alrededor del 80% del total de empresas que se constituyen en nuestro país El Universo (Abril, 16, 2012) e informa que se ubica en promedios similares a los de otros países de América Latina, según datos difundidos en el Seminario Secretos de las Empresas Familiares, organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y ADEN Business School.

Los estudios sobre la durabilidad de las empresas en los Estados Unidos indican que al momento de pasar al manejo y control de la segunda generación solo culmina el proceso alrededor del 30% y sobreviven a la tercera generación menos del 10% de las empresas. (Belausteguigoitia, 2008).

Esta situación y aún con mayor gravedad se vive en las empresas de nuestro medio, lo que motiva a pensar que existen vacíos relacionados con políticas, reglas y lineamientos que no permiten un favorable gobierno y sucesión que redunde en el crecimiento, permanencia y continuidad de la empresa. Se hace entonces necesario, en base de los factores que condicionan la desaparición generacional de las empresas familiares, diseñar instrumentos novedosos y eficaces, e implementar estas gestiones orientadas a contrarrestar los factores negativos,

solucionar los problemas generalmente derivados de aspectos familiares, empresariales y de propiedad y encaminar hacia una adecuada sucesión.

Esta no es una problemática nueva y ha sido motivo de desasosiego de los gestores de las empresas en todos los tiempos, que vislumbran el riesgo de que sus empresas desaparezcan junto con el patrimonio familiar y los esfuerzos y sacrificios realizados, frente a ello, es de reciente preocupación generar y difundir conocimientos que de forma teórica y práctica direccionen el gobierno familiar y la conservación de empresas familiares en el momento de la sucesión, en este sentido son todavía escasas o desconocidos en nuestro medio la disposición de herramientas que encausen esta actividad.

Se hace urgente analizar y orientar a las empresas familiares que con el pasar del tiempo al ir creciendo, empezaron a generar múltiples problemas relacionados con la sucesión generacional, órganos de gobierno dentro de la empresa, la intención de mantener la participación de la familia en la compañía, el número de familiares y los requisitos que deben cumplir al momento de querer trabajar en los diferentes puestos de la empresa, el equilibrio en los órganos de gobierno de la empresa entre las distintas ramas familiares, el tratamiento a los ejecutivos claves de la compañía, problemas que se generan o pueden generarse entre los familiares sean o no colaboradores de la empresa pero que afecten a la misma en el manejo de la liquidez, la planificación económica, la intervención de profesionales o de personas no vinculadas a la familia inclusive en los órganos de gobierno de la empresa, para ello existen instrumentos de probada eficacia como, el Protocolo Familiar, que al decir de Saiz (2009), se

manifiesta como un instrumento clave para garantizar una sucesión exitosa, comenzando a ser instaurado cada vez por más empresas familiares y convirtiéndose en un tema de investigación actual.

Los empresarios al verse abocados a estos problemas poco contemplados, generalmente no encuentran la forma adecuada de conseguir su solución, por carecer de las herramientas o lineamientos para proceder de manera efectiva, lo que determina la imperiosa necesidad de emitir instrumentos de solución elaborados de acuerdo a la realidad individual familiar de cada compañía, permitiendo el crecimiento y permanencia de la empresa en el tiempo al enfrentar y evitar de manera positiva su liquidación.

I.C. Objetivo.

I.C.1. Objetivo general.

Determinar como la elaboración y aplicación del Protocolo Familiar orienta en la solución de los problemas de gobierno, protocolo y sucesión en las empresas familiares.

I.C.2. Objetivos específicos.

- Describir a la empresa familiar y su importancia.
- Establecer un diagnóstico general de los problemas de Gobierno Familiar, generando las mejores soluciones.
- Definir el Protocolo Familiar y determinar su estructura.
- Generar órganos de gobierno efectivos.
- Desarrollar los procesos adecuados para la implementación exitosa del Protocolo familiar.

I.D. Justificación.

Las empresas familiares tuvieron su origen en épocas muy antiguas, es innegable que los primeros emprendimientos comerciales fueron impulsados por familias que se organizaron y fueron desarrollando y perfeccionando su actividad comercial, esta realidad se fue repitiendo durante cada una de las épocas que ha cursado la humanidad, Kaplun (2012), pero es a raíz de la Revolución Industrial que se hace más visible el aporte económico que realizan las empresas familiares como fuente generadora de empleos y motor dinamizante de la economía en cada uno de los países, a pesar de ello, el estudio del gobierno familiar en las empresas, sólo empieza a realizarse con impulso desde la década de los 80's, en Estados Unidos, una década más tarde en Europa, y algunos años después en Latinoamérica, al respecto, Benavides, Guzmán y Quintana (2011) indican que la sucesión ha sido el tema dominante en la literatura académica sobre

empresa familiar, manteniéndose hasta nuestros días como la temática más estudiada a pesar de la diversidad de líneas de investigación surgidas en las últimas décadas.

Dada la importancia de las empresas familiares como generadoras de empleos, activadoras y pilares de la economía en nuestra región, pero a la vez con una gran vulnerabilidad a desaparecer por efectos especialmente del desconocimiento por parte de los miembros de las familias empresarias, sobre la existencia y beneficios de los instrumentos como el Protocolo Familiar, cuya implementación otorga fortaleza, seguridad y confiabilidad al momento de prevenir que un problema se presente en la empresa, o para solucionarlo si este ya se ha presentado, además de brindar a tranquilidad al fundador y demás miembros de familia cuando ocurra la transición del mando hacia las nuevas generaciones, se cree que es prioritario contribuir con elementos certeros que conduzcan de manera eficiente a la elaboración del Protocolo Familiar, como ha sido la finalidad de este trabajo, aplicando conocimientos científicos teórico prácticos, aportando a la creación de condiciones de perdurabilidad y continuidad para las empresas familiares, de este modo se ha contribuido al dinamismo y desarrollo económico, al crecimiento de los conocimientos, mantenimiento y mejoramiento de algunos aspectos referentes al ámbito de la convivencia social.

La elaboración del Protocolo Familiar, incluye la aplicación de un proceso metódico, que implica el análisis de las condiciones y características propias de cada empresa en particular, lo que demanda la selección crítica de los elementos que en esta actividad deben incluirse, por lo que este trabajo ha contribuido al desarrollo metodológico relacionado con la elaboración y

difusión de nuevas iniciativas de elaboración del Protocolo Familiar, que contribuyen al sostenimiento económico de las empresas familiares.

La relevancia de este trabajo desde lo económico social, se traduce en el hecho de emprender una actividad de protección y sostenimiento de las empresas, de vital importancia para la generación de empleo, aumento de la estabilidad laboral y económica, además de que motiva y concientiza a los dueños de las empresas a buscar y aplicar formas de preservación de sus patrimonios y a los estudiantes y profesionales del ramo en la realización de investigaciones y búsqueda de nuevas maneras de afrontamiento y solución a los problemas que enfrentan las empresas familiares.

La realización de éste trabajo de investigación, además de lo anotado, ha dado alternativas de solución a vacíos relacionados con la formación y actuación de los miembros que asumen el control o que están involucrados en la empresa familiar, de este modo, la presentación de propuestas de conducción y mejoramiento previene el cometimiento de errores cuyo impacto puede traer consecuencias graves tanto en lo económico como en lo social.

El Protocolo Familiar nace en la década de los 80, cuando las empresas reconocen que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas y patrones que buscan prevenir y solucionar los aspectos más críticos: propiedad, gobierno y gestión. Tápies y Ceja, (2011).

Al experimentar las empresas familiares, el riesgo de no permanecer en el tiempo, desarrollan medidas de afrontamiento, la mayoría de las veces con bajos o escasos logros, lo que demanda elaborar de manera sistematizada y metódica un marco específico al servicio de la gestión integral de la empresa y de su talento humano para superar los retos de la organización del gobierno familiar y especialmente del proceso de sucesión de modo que la transmisión de la dirección o liderazgo de una empresa no desencadenen acciones o hechos que repercutan negativamente en el crecimiento empresarial.

El Protocolo Familiar concebido como el instrumento orientador de la conducta de gobierno y de sucesión de las empresas familiares permite de manera exitosa obrar ante problemas de gobierno y culminar positivamente el tratamiento de los diversos problemas de Gobierno familiar, razón de fundamento para ser planificado, organizado e implementado en las empresas familiares cuya meta es la sostenibilidad en el tiempo, su crecimiento y mantenimiento como uno de los pilares de la economía familiar y social, al respecto Corona afirma, que “sin Protocolo Familiar resultaría casi imposible que una empresa de esta naturaleza pudiera sobre llevar el relevo generacional, singularmente a partir del paso de la segunda a tercera generación” (466).

El Protocolo Familiar, hoy en día es considerado por académicos y asesores de empresas familiares, como un instrumento valiosísimo que sirve para regular, las relaciones entre familia y empresa, logrando una equilibrada permanencia del negocio familiar. (Tápies y Ceja, 2011).

Pero la problemática existe y va en aumento en el día a día en las empresas familiares por lo que es menester señalar siguiendo lo expuesto por Meza (2012) que en estudios realizados en diferentes países los resultados concuerdan en lo alarmante de las cifras al medir la continuidad que tienen las empresas familiares cuya constitución en su mayoría salvando las diferencias generadas por las legislaciones de cada país, tienden a ser compañías de Responsabilidad Limitada.

Es necesario anotar que las empresas familiares tienen cada una de ellas especificidades y condiciones características, propias y diferentes por lo que además de los aspectos técnicos apoyados por cuestiones contables y jurídicas, que contempla un instrumento, tiene que tomar en cuenta que a nivel de la empresa se encontrará conflictos familiares, visión y problemas específicos del sucesor durante el proceso o la contribución de los empleados claves, que pueden ser factores decisivos en el éxito de la gestión de gobierno y sucesión familiar, lo que está garantizado con un adecuado Protocolo Familiar.

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

Por lo antes expuesto y de acuerdo con el pensamiento de Lozano (2000), la elaboración e implementación del Protocolo Familiar es un instrumento vital para el sostenimiento de la empresa familiar a nivel del contexto económico en el tiempo, garantiza el afrontamiento de problemas de gobierno y sucesión familiar, desempeña un rol decisivo en el crecimiento económico a nivel general, evita las pérdidas económicas y sociales generadas de una disolución, por lo tanto disminuye el índice de desempleo, preserva legados y tradiciones generacionales, considero, que el cumplimiento de los objetivos de este trabajo ha contribuido a la solución de un problema de actualidad en el ámbito económico.

En síntesis, con este estudio se plantea la necesidad de estructurar el Protocolo Familiar como un modelo de administración a implementarse en las empresas familiares fundamentado en nuevas herramientas de gestión que orienten la instauración de órganos de gobierno, redacción del protocolo y elaboración del plan de sucesión.

I.E. Oportunidad del proyecto.

En este momento en el Ecuador la influencia de la empresa familiar en la actividad económica es cuantitativamente preponderante, lo que ha visibilizado aún más la crítica situación por la que atraviesan éstas en un momento dado, en relación a gobierno y sucesión familiar, puesto que son muchas las que han adquirido relevancia dentro del mercado constituyéndose en pilares de nuestra economía a nivel local, regional y general.

A pesar de las medidas implementadas esta tendencia se mantiene, ya que gran parte de las empresas no culminan con éxito los procesos de transición por falta de lineamientos y herramientas que permitan prever y solucionar los diversos problemas de cambio generacional y conflictos entre socios y sus familiares que ocasionan que compañías que tienen un crecimiento sostenido en sus operaciones financieras y comerciales puedan afectarse por los problemas antes mencionados, con el riesgo de que disminuyan el ritmo de crecimiento e inclusive opten por la disolución y posterior liquidación de la compañía.

Las empresas familiares, en tiempos actuales, enfrentan una realidad diferente al del momento en que estas surgieron, la globalización ha dinamizado y complejizado la economía, ha elevado los niveles de competitividad y acrecentado los riesgos de debilitamiento y disolución, originando fácilmente periodos de crisis, en la supervivencia de este tipo de empresas.

Al hacer una revisión general de las medianas y grandes empresas familiares en nuestra región y en el país en general, se desprende que están atravesando por etapas de sucesión a la siguiente generación, lo cual motiva a la gestión de una adecuada intervención que garantice el éxito del proceso y el mantenimiento de la empresa, meta que es factible con la aplicación de los protocolos familiares.

El desarrollo y permanencia empresarial influida por los avances científicos y tecnológicos y modificaciones del mercado, exige nuevas reglas de gobierno empresarial

familiar, en este contexto se hace más difícil la transición, ya que la brecha generacional es más acentuada, la formación recibida por hijos y nietos y los mayores niveles de capacitación educativa formal, les permite esgrimir cuestionamientos a la forma tradicional de ejercer liderazgo y administración, ideas que no siempre son compartidas por los fundadores de empresas familiares, los que además se enfrentan a la incursión femenina en cargos tradicionalmente asignados a los familiares varones e inclusive a la participación de parientes políticos, todos estos elementos crean problemáticas en la marcha empresarial, lo que puede ser solucionado en gran parte por el direccionamiento que brindan los Protocolos Familiares.

Siguiendo a Bañegil, Hernández y Barriuso (2012) De la propia naturaleza del Protocolo Familiar derivan sus principales características, que pueden sintetizarse en las siguientes:

Voluntariedad, Capacidad de Previsión, Particularidad, Legalidad.

I.F. Viabilidad del proyecto.

Las exigencias del entorno empresarial en que desarrollan la actividad las empresas familiares demandan la implementación de políticas de gestión congruentes con la evolución y modificación de la empresa y la composición, crecimiento y roles familiares, respondiendo de manera eficaz a las amenazas y oportunidades a enfrentar a lo interno y externo de la misma, En este marco la viabilidad de la elaboración e implementación de los Protocolos Familiares viene a solucionar un enorme vacío de la gestión empresarial, a la vez que contribuye a satisfacer una necesidad sentida por los fundadores y sucesores de las empresas.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define al termino "Protocolo" cómo;
"2. Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático"

La elaboración del Protocolo Familiar permite establecer directrices orientadas hacia el funcionamiento de los órganos de gobierno dentro de la empresa, la intención de mantener la participación de la familia en la compañía, el número de familiares y los requisitos que deben cumplir al momento de querer trabajar en los diferentes puestos de la empresa, el equilibrio en los órganos de gobierno de la empresa entre las distintas ramas familiares, el tratamiento a los ejecutivos claves de la compañía, problemas que se generan o pueden generarse entre los familiares sean o no colaboradores de la empresa pero que afecten a la misma, el manejo de la liquidez, la planificación económica, la intervención de profesionales o de personas no vinculadas a la familia inclusive en los órganos de gobierno de la empresa, problemas que generalmente los empresarios no saben cuáles son los tratamientos más idóneos para conseguir su solución. Lozano, M. (2000)

I.G. Importancia del proyecto.

Las empresas familiares en mayoría nacieron como iniciativas para conseguir un trabajo independiente que permita al dueño y a su familia sobrevivir en condiciones dignas, cuando la empresa logra expandirse, la intención cambian en pro de buscar la trascendencia y perpetuidad de la empresa sin perder la rentabilidad obtenida.

La importancia de los Protocolos Familiares radica en que al ser instrumentos de gestión de gobernabilidad y sucesión intergeneracional familiar garantizan su continuidad en manos de las futuras generaciones familiares, responden de forma óptima al incremento de la competencia local, nacional y/o internacional, conservan la herencia y legado familiar, impulsan la

flexibilidad e innovación organizacional, garantizan la seguridad económica de la familia y la mantienen unida, aseguran e incrementan fuentes de empleo para las nuevas generaciones y la sociedad en general, atraen a nuevos clientes o satisfacen a los actuales.

Elaborar Protocolos Familiares en general no resulta una tarea fácil, ya que uno de los elementos estructurales de una empresa familiar son la propiedad, la empresa y la familia, por tanto en el proceso de gestión debe estar presente una adecuada vinculación de estos tres elementos que le dan características propias a la entidad y la hacen diferente de las demás y que exigen una gestión equilibrada y focalizada a los intereses propios de cada empresa, en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Sin embargo, dado el carácter trascendental de este instrumento de gestión, en la actualidad se lo concibe como uno de los más importantes y adecuados para disminuir los índices de fracaso y desarrollar al máximo su potencial relacionado con fortalezas de gobierno y sucesión familiar, enmarcadas dentro de un proceso gradual de cambio de modo que se vayan solucionando de manera sistemática eventuales contratiempos surgidos de la transición y de la gobernabilidad.

I.H. Presupuestaciones e hipótesis.

La creación e implementación del Protocolo Familiar es una herramienta que permite que las empresas familiares tengan mayor posibilidad de permanecer en el tiempo mediante una gestión adecuada relacionada con el gobierno y sucesión familiar intergeneracional.

I.I. Metodología.

Este trabajo ha abarcado la descripción de los problemas de Gobierno Familiar y planteado al Protocolo Familiar como herramienta para alcanzar las soluciones aplicando métodos de inducción-deducción, análisis y síntesis que permitieron organizar objetiva y coherentemente la información y condujeron a la aplicación de medidas de solución adecuadas frente a los distintos problemas de gobierno familiar y sucesión empresarial, con esta finalidad se ejecutaron las siguientes tareas:

- El establecimiento de un diagnóstico de los problemas en base del análisis de información documental.
- Se elaborará como ejemplo para el resto de problemas el procedimiento para la solución de uno de los mismos buscando integrar, organizar, adecuar y desarrollar el Protocolo Familiar.

- El diseño del Protocolo familiar se realizó siguiendo las directrices de Jon Martínez Echezárraga, (2010). y de R Fred Neubauer y Alden G Lank, (2003) por considerarse las más adecuadas para nuestra realidad y para la consecución de los objetivos planteados.
- Se presentó el protocolo diseñado con fines implementación.

I.J. Plan de trabajo.

Para la realización del presente trabajo, se ha procedido a estructurarlo y dividirlo en capítulos en base a los pasos que se deben seguir para el cumplimiento del objetivo planteado, ya que luego de aclarar las temáticas referentes a la empresa familiar se procedió al análisis de los problemas que afectan al gobierno familiar para su solución, que se plasmó en el Protocolo Familiar organizando el documento en base a la estructura propuesta, finalizando con los procesos a seguir para su correcta implementación, para el desarrollo de cada tema planteado se destinó 10 horas semanales, tiempo suficiente para cumplir con el estudio y el cronograma planteado.

En cuanto a la ayuda que se necesitó para la elaboración y desarrollo del presente trabajo se contó con la dirección del PhD. Javier Acuña, catedrático de la Universidad del Pacífico cuyos conocimientos y experiencia en el tema, aseguraron el éxito deseado, la revisión del contenido y desarrollo de los temas de cada capítulo se lo realizó en reuniones personales además de utilizar para la comunicación con el mismo, los medios tecnológicos necesarios.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

II.A. Las empresas familiares.

II.A.1 Definición de empresas familiares.

La economía capitalista, ha determinado el desarrollo de diferentes formas de enfrentar el fenómeno de la oferta y la demanda y con ello ha obligado a que los miembros de las familias unan su capacidad de trabajo, creatividad, habilidades y recursos, en la creación de negocios cuyo proceso de administración y desarrollo es de su propia responsabilidad y propiedad, es así como surgen la mayoría de las empresas en el mundo que constituyen el eje de sostén de la economía a nivel global. Benioff y Southwick (2004). Alfaro, González y Pina (2013).

Existen varias conceptualizaciones que explican a las empresas familiares, cada uno de sus autores dan importancia a la existencia de elementos que consideran indispensables e insustituibles para ser considerada “empresa familiar”, sin embargo se podría citar a algunos de ellos y emitir un punto de vista que analice los elementos comunes y destacados.

Neubauer y Lank la definen como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada” (37).

Litz., señala que en la definición no cuenta solamente el hecho de que el capital de la empresa está en manos de la familia, porque en una empresa pequeña para tener el control de la misma, es suficiente tener la mayoría del capital, en tanto que en las grandes empresas este control de obtiene únicamente con tener más del 50% del capital (78).

Y continúa señalando que “una empresa familiar es aquella organización de carácter económico, cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar habitualmente los descendientes del fundador de la misma”

Garzón e Ibarra “La empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad” (2012)

Para concluir el tema del concepto señalemos que Corona y Téllez Roca ofrecen la siguiente definición de una empresa familiar: "Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia"(795).

Algunos elementos que pueden conformar una definición de empresa familiar son:

- La propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar.
- Los miembros de la familia toman las decisiones más importantes.
- Los beneficios de la misma son distribuidos entre los miembros familiares de forma justa.
- Los cargos ejecutivos están desempeñados por los miembros de la familia.
- Inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad.

Cada uno de los puntos citados por los autores puede considerarse importante dentro de la conceptualización de la empresa familiar, presumiendo de hacer una síntesis podría decirse que Empresa familiar es una organización legal, cuyos cargos de gestión administrativa de nivel gerencial y propiedad del capital pertenece mayoritariamente a los miembros de una familia, que aúna esfuerzos en bien de su desarrollo y permanencia en el mercado, inculcando los valores y

cultura de la familia a sus miembros y cuyos beneficios son repartidos de forma equitativa entre la familia propietaria.

II.A.2. Elementos de una empresa familiar.

Se considera adecuado que al hablar de empresa familiar se considere como ejes de sustentación a tres elementos irremplazables manifestados en las actividades administrativas o de gestión de dirección, la propiedad del capital, y los miembros familiares propietarios, Martínez, considera también como componente esencial de las empresas familiares "al deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador" (18).

Los elementos citados, en la mayoría de los casos, se mantienen desde la creación a cargo del fundador, éstas generalmente nacen como pequeños negocios o empresas que van desarrollarse hasta alcanzar grados importantes de complejidad en que es necesario involucrar a los otros miembros de la familia y con mayor razón cuando el fundador ha dejado la empresa, de modo que el éxito alcanzado se fortalezca y se cimente de forma sólida en el mercado.

Siguiendo el pensamiento del mismo autor en las empresas familiares se persigue que existan límites definidos entre propiedad, gestión y familia de modo que cada uno cumpla el papel o rol que le corresponde y tenga sus campos de influencia determinados, pero hay que

tener claro, que a pesar de que hayan reglas establecidas, las situaciones o hechos empresariales de alguna manera influyen en las relaciones familiares y viceversa, de allí la tendencia a la convergencia que se da entre estos elementos.

La familia está compuesta por el fundador y sus descendientes o únicamente por éstos últimos, cada uno de ellos está consciente del papel que le toca desempeñar en el mantenimiento y desarrollo de la empresa y de los beneficios que habrá de obtener de ella.

Se entiende como propiedad, la tenencia del capital que constituye la empresa, la familia es la dueña de ese capital y de su manejo depende entre algunos factores el crecimiento y desarrollo de la organización productora o comercializadora de bienes y servicios, la familia controla la propiedad por diversa razones entre ellas está la privacidad que se desea mantener en cuanto a detalles del negocio o porque no le interesa la apertura a socios ajenos al círculo familiar.

La gestión se refiere al cumplimiento de las actividades administrativas de dirección de la empresa, por parte del dueño o de sus hijos, esto se mantiene cuando la empresa es pequeña, sin embargo cuando se transforma en mediana o grande deja de tener esta característica, ya que los dueños pasan a formar parte de una junta directiva con rol de supervisión y de gobierno estratégico, las gerencias son desempeñadas por profesionales calificados, para lo cual, debe existir una organización departamental o por áreas formal, con objetivos y metas alcanzables, definidas y medibles y con actividades determinadas para el cumplimiento de objetivos y marcha empresarial.

II.B. Etapas de desarrollo de las empresas familiares.

Se ha dicho que el objetivo de las empresas familiares es alcanzar su afianzamiento y perduración en el ámbito de su incumbencia, cuando esto sucede, las empresas crecen y con ello tiende también a crecer el número de familiares involucrados, existen nuevas capacitaciones y visiones y nuevas metas por alcanzar, de modo que la organización se complejiza y aumentan las brechas intergeneracionales y también las familiares, se dice entonces que la empresa ha decurrido por algunas etapas, algunos autores coinciden con Ward, (1991), en señalar como tres principales:

- Etapa I: el Fundador o fundadores
- Etapa II, La sociedad de hermanos
- Etapa III: La Confederación de primos

Etapa I: el Fundador o fundadores: El surgimiento de una empresa familiar tiene una génesis en uno o más fundadores que con una visión de futuro emprenden un una empresa generalmente pequeña de producción o comercialización de bienes y servicios, la que es sustentada por un capital de propiedad del o los fundadores, los que además pertenecen a una familia y que están a cargo de las pequeñas o grandes decisiones que deben tomarse, estas iniciales empresas tiene un fuerte componente de compromiso de trabajo y experiencia por parte del fundador (es), unido al deseo de lograr éxito en su emprendimiento.

Cuando la empresa ha logrado afianzarse, la preocupación del fundador (es) radica en poder involucrar a su familia y especialmente a sus hijos (as) considerados los más capaces para continuar con la empresa, hay que tener en cuenta que en algunas empresas cuando los hijos entran a formar parte de la empresa puede surgir los desacuerdo y brechas generacionales en la forma de concebir la gestión de la misma, surge entonces la necesidad de transmitir el liderazgo y dirección, establecer las pautas de la sucesión y planificar la salvaguarda del patrimonio familiar, procesos de importancia medular para la subsistencia de la empresa.

En el tiempo actual, existen legislaciones que promueven y reglamentan el hecho de la sucesión determinando una transferencia igualitaria y equitativa a cada hijo a manera de herencia, de modo que la empresa pasa a ser de herederos con iguales derechos y deberes en relación con la estructura y desarrollo de la misma, sin embargo algunos de los miembros se incluyen en la empresa como propietarios, trabajadores y directivos, en tanto que otros son sólo propietarios, esto puede generar discrepancias que muchas veces son difíciles de solucionar y desencadenan el desaparecimiento de la empresa.

Etapa II, La sociedad de hermanos: Se constituye en la siguiente etapa a cargo generalmente de los hijos(as), del fundador o fundadores es una etapa difícil de transición, espacialmente si la preparación ha estado ausente o no ha sido la adecuada, la toma de decisiones se hace más compleja ya que ella van los intereses de algunas cabezas que pueden pensar diferente, mantener armonía de criterios no es tarea fácil y aún más si no todos los hermanos

entienden la dinámica de la empresa, es así que una de las causas más frecuentes de disolución de la empresa son los conflictos familiares.

Etapa III: La Confederación de primos: Cuando la empresa ha logrado subsistencia y ha alcanzado afianzamiento posiblemente ha batallado con éxito la etapa de la sucesión a los hermanos, ahora existe el concurso de mayor número de familiares, están los primos con sus respectivas familias, por tanto la empresa se ha complejizado en los aspectos de propiedad y gestión, se necesita un establecimiento más definido de roles y participación, ya que los puntos de vista y opiniones diferentes se multiplican y con ello las desarmonías. Es necesario que para esta etapa la empresa haya logrado una orientación financiera y una conducción profesional, lo que asegurará su permanencia.

La empresa familiar por tanto no resulta ser una organización simple, se podría decir que es más bien compleja, al igual que las empresas de otro tipo tiene que enfrentar la dura competitividad, pero además tiene que superar cada día retos muy grandes como: una lucha constante por separar lo familiar de los negocios, mantener el clima familiar armónico y adecuadas interrelaciones en la segunda y subsecuentes generaciones, actuar con justicia y equidad en el momento de la sucesión y repartición de las acciones.

Es necesario que a nivel de las empresas familiares se desarrollen canales correctos de comunicación de modo que el accionar de los miembros en todos los niveles sea transparente y

conocido por el resto, las diferencias surgidas de desencuentros sociales, culturales, económicos y profesionales deben ser solucionados de manera oportuna y con el concurso del resto de miembros, si se quiere conservar y acrecentar el desarrollo empresarial.

II.C. Análisis FODA de las empresas familiares.

Hemos creído conveniente el utilizar una herramienta que nos muestre en qué posición esta la empresa por lo que nos hemos inclinado a realizar El FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) realizado para las empresas familiares se lo desarrolla de manera general, determinando los aspectos positivos y negativos, internos y externos que afectan a las empresas familiares.

El mismo lo realizaremos siguiendo el pensamiento de Martínez (2010) y Ponce (2007).

II.C.1. Fortalezas:

- Intereses de crecimiento por parte de la dirección de la empresa familiar.
- Compromiso por parte de la dirección.
- Mayor velocidad de decisión

- Compromiso por parte de los miembros de la familia que laboran en la empresa.
- Sentido de pertenencia del personal de la empresa.
- Visión a largo plazo.
- Proyección a futuro.
- Comunicación abierta, de doble vía.
- La cultura empresarial es más sólida.
- Existencia de un clima laboral adecuado.
- El gerente es el líder cabeza de familia, quien fortalece a la empresa y a la familia.
- Mayor confianza y seguridad entre todas las personas que forman la empresa.
- Sólido compromiso familiar en todos los aspectos relacionados a la empresa.
- Conocimiento del negocio, objetivos, metas por parte de los hijos o familiares del gerente -dueño de la empresa.
- Lealtad del personal y menor rotación de los principales ejecutivos.
- Confidencialidad de la información.
- Recursos Humanos y financieros propios.
- Mayor comprensión en la empresa.
- Desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial.
- Mayor experiencia en el negocio.

II.C.2 Oportunidades:

- Apoyo de asesores externos para el desarrollo de la empresa.
- Facilidades para créditos para expansión.
- Incremento de su mercado.
- Diversificación de líneas.
- Introducción de socios financieros.
- Colaboración de organismos del estado para su desarrollo empresarial.
- Ampliar nuevos mercados.

II.C.3. Debilidades:

- Deficiencia en las actividades de la empresa.
- Insuficiencia de los recursos de la organización.
- Mezclar lo laboral con lo familiar.
- Conflictos por intereses particulares.
- Conflictos familiares.
- Nepotismo.
- Deficiencia en la estructura organizacional.
- Falencias en la sucesión de la nueva generación.

- Conflicto de intereses.
- Estilo gerencial autoritario.
- Falencias en la planificación estratégica de la empresa.
- Trabas por temas emocionales- familiares, superposición de roles empresariales y familiares.
- Carencia o Falencias en las políticas de contratación, reclutamiento, selección, formación para los familiares.
- Falencias en la estructura de la valoración de cargos y remuneraciones.
- Falta planes de desarrollo para futuros directivos.
- Probabilidades de conflictos continuos entre los familiares.
- Influencia de familiares externos a la empresa.
- Carencia de un plan de sucesión.
- Resistencia al cambio.
- Problemas en la comunicación.
- Decisiones en base a la intuición por parte del gerente.
- Inexistencia de gobierno corporativo.
- Inadecuada gestión empresarial.
- Falta la implementación del control interno en la empresa.
- Falla el establecimiento de políticas, normativas y procedimientos para los accionistas.
- Inexistencia de perfil para los cargos.
- No se ejecuta las políticas y normativas de la empresa para los familiares.

II.C.4. Amenazas:

- Incremento de impuestos.
- Nuevos impuestos.
- Introducción al país de productos a través del contrabando.
- Incremento en el poder de negociación de los clientes.
- Ingreso de nuevos competidores.

CAPÍTULO III.

III.A. Problemas de gobierno familiar.

Es necesario señalar que contrario a los análisis realizados sobre las diferentes problemáticas que atraviesan las empresas en temas netamente administrativos u operacionales donde se puede obtener información documentada sobre los procesos de investigación, mediante encuestas o la aplicación de otros formularios de recolección de datos, en el presente tema, la información sobre los problemas que atraviesan las empresas en la relación administrativa-familiar es muy difícil de obtener, es poco probable que un empresario quiera llenar una encuesta o acceda a un proceso de investigación llevado a cabo por un consultor, sin que exista previamente un contrato firmado con una cláusula de confidencialidad que proteja la divulgación de la información y la identidad de la familia empresaria.

Pero en base a los estudios realizados, la bibliografía consultada y las conversaciones mantenidas con empresarios interesados en contar con una herramienta que les ayude a prevenir y resolver los problemas que tienen en este ámbito, en su familia empresaria, se desprende que la problemática manifestada es común y repetitiva, aunque experimentando diversos grados de grados de dificultad y ocurriendo en escenarios diferentes, el fondo es el mismo, tornándose cada vez más compleja conforme van pasando los años e incrementándose el tamaño de la empresa y el número de familiares que se van involucrando en la misma.

Esta problemática y repetitiva realidad es generada por el hecho de que los fundadores al momento de iniciar la etapa de expansión no contaron con las herramientas adecuadas que les permitiera analizar, prevenir y llegado el caso solucionar, los múltiples problemas derivados de la falta de preparación para enfrentar las nuevas situaciones que ocurren cuando una empresa se acrecienta y complejiza. En la mayoría de casos los fundadores solo tienen la preocupación de elegir al hijo que continuará el legado y asegurar que la empresa prospere para beneficio de la familia, descuidando el resto de problemas y posibles procedimientos de prevención y solución.

La adopción del protocolo familiar brinda una excelente herramienta para la prevención y solución de los diferentes problemas que suceden o pueden suceder en las empresas familiares, su descripción contempla realizar en el presente capítulo, un señalamiento concreto de algunos problemas que son recurrentes en las empresas familiares, para luego proceder a desarrollar de forma más detallada el último punto en cuyo análisis se expondrán diversas alternativas de solución.

III.A.1. La sucesión generacional.

Muchos autores coinciden que el mayor reto que enfrentan las empresas familiares a lo largo de su trayectoria es el proceso de sucesión el mismo que es definido como un conjunto de acciones y hechos que conducen a la transmisión del exitosa del liderazgo de la empresa de un familiar a otro, Bañegil et al. (2011).

Es muy interesante analizar este punto ya que son pocos los empresarios que con anterioridad planifican su retiro, tomando en cuenta que transmiten su liderazgo y su propiedad, primero porque para muchos es muy difícil aceptar que ya no pueden dirigir con la misma efectividad que tuvieron para crear una gran empresa, segundo porque con el pasar de los años el ser humano se vuelve cada vez más desconfiado y no acepta con facilidad que las nuevas generaciones sean o no parte del núcleo familiar según el caso, puedan perennizar el legado familiar, al respecto se debe aclarar que no existe edad determinada para un posible retiro, sin embargo los trabajos estresantes causan gran deterioro en la salud especialmente de personas que han tenido un tren de vida complicado como es el caso de los fundadores de las empresas familiares (Martínez, 2010).

Siguiendo al mismo autor, nos indica que para empezar a pensar en un proceso de sucesión el líder debe institucionalizar la empresa es decir convertirle en una institución cuya estructura le permita perdurar en el tiempo, después el líder tiene el reto de escoger el esquema más conveniente, decidirá la distribución de la propiedad y gestión de la empresa entre sus hijos siguiendo los parámetros legales.

Para el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio España (2008) la preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma. Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.

- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Para Mur Torné "La sucesión en la empresa familiar debemos dividirla en dos:

-Sucesión en la dirección (gestión).

-Sucesión en el control de la sociedad (propiedad).

Ambas están relacionadas, aunque su problemática es propia y diferenciada, debiéndose abordar por separado recomendablemente al mismo tiempo." (2)

III.A.2. Órganos de gobierno dentro de la empresa.

En nuestro país, al igual que en otros de América latina, se conoce poco acerca de las ventajas que traen la correcta implementación de los órganos de Gobierno en las empresas familiares, aunque han demostrado ser la clave del éxito de muchas de ellas, indudablemente las organizaciones mientras más grandes son, necesitan de aportes capaces y orientadores, que evitan decisiones inconsultas o apresuradas, lo que causaría daños significativos o irreparables.

En este estudio se cree adecuado implementar los siguientes órganos de Gobierno para alcanzar con éxito los objetivos orientados al crecimiento y solvencia empresarial:

1. Órganos de Gobierno de la Familia: Asamblea Familiar y Consejo Familiar.
2. Órganos de Gobierno de Administración: Junta de Socios o Accionistas y Consejo Administrativo.

III.A.3. Órganos de gobierno familiar.

Es de vital importancia para asegurar una buena relación entre los miembros de la familia empresaria, que existan espacios para tratar los temas y problemas de la empresa con formalidad, pero también para poder conversar y disfrutar en un espacio de armonía, sobre el futuro de la empresa en los Protocolos Familiares, se suele establecer dos espacios propios para este tipo de encuentros: La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. Rodríguez (2012)

Existen muy pocas empresas en nuestro medio que han implementado estos órganos de gobierno, los órganos de gobierno precautelan la unión familiar y las relaciones entre sus miembros, de esta manera se aminora la posibilidad de que situaciones familiares conflictivas repercutan negativamente en su desenvolvimiento.

Pero a pesar de lo indicado muchos empresarios no creen en la efectividad de los órganos de gobierno alegan que se genera una mala burocracia, que entorpece la agilidad al momento de tomar decisiones, aduciendo que la teoría es diferente a la práctica

III.A.4. La intención de mantener la participación de la familia en la compañía.

Dada el carácter de privacidad de las empresas familiares, la intromisión de personas ajenas a la familia como socios de las empresas causan malestar en la mayoría de empresarios familiares, aunque la transferencia de acciones sean mínimamente representativa, por tal razón se apoya que las empresas familiares se constituyan como compañías de Responsabilidad Limitada con lo que se evita que terceros ajenos y desconocidos toman parte en la empresa o la administren.

III.A.5. El equilibrio en los órganos de gobierno de la empresa entre las distintas ramas familiares.

Es fundamental sobre todo cuando la empresa alcanza cierto tamaño y cuya propiedad ya se ha dividido entre miembros de la segunda y tercera generación que para la tranquilidad de los miembros de las distintas ramas familiares exista una adecuada participación en los órganos de gobierno, en proporción al porcentaje de acciones o participaciones que se tenga de la misma.

Es fundamental que exista una representación proporcional de todas las ramas propietarias en los órganos de gobierno, cuando son pocas las ramas y significativo el porcentaje de acciones o participaciones de la compañía familiar, esta representación es fácil de calcular, pero cuando existen varias ramas con porcentajes accionarios pequeños, la tarea se tiende a volver más compleja, al punto que en ocasiones algunas ramas minoritarias, pueden unirse y nombrar un representante común.

III.A.6. El tratamiento a los ejecutivos claves de la compañía.

Es importante para el éxito de la empresa familiar que los ejecutivos estén siempre motivados, uno de los principales problemas que tienen las empresas familiares es que a la hora de contratar a los ejecutivos claves o gerenciales, con mucha frecuencia dan preferencia a los miembros de la familia empresaria, así su preparación o desempeño no sea el mejor, esta realidad hace que un ejecutivo clave se desanime ya que por más que se sacrifique y se prepare, no podrá acceder a la alta gerencia de la compañía, por eso el reto de muchas empresas familiares es atraer y retener a ejecutivos talentosos que no son de la familia. Fijar una política de empleo clara y equitativa hará que sea más fácil para las empresas familiares mantener a sus mejores empleados motivados e interesados en el crecimiento de la compañía. Dicha política alinearía los incentivos de los empleados con su desempeño, independientemente de si forman parte de la familia o no.

Las compañías exitosas son aquellas que valoran a los ejecutivos claves para la empresa, en muchos casos los miembros de la familia empresaria forman parte de los órganos de gobierno pero no intervienen en el resto de puestos gerenciales o inclusive no forman parte del consejo de administración por lo que solo intervienen en la Junta de accionistas. Aquí es clave que prime la selección del mejor capacitado para precautelar los intereses de la empresa orientado al bienestar de la familia empresaria.

III.A.7. Relaciones familia-empresa y el gobierno de la propia familia empresaria.

Una vez realizado el diagnóstico de los problemas habituales de la Empresa Familiar, el empresario debe tomar las decisiones necesarias para aplicar el tratamiento que permita alcanzar su solución.

El objetivo a conseguir es doble: (i) asegurar, en la medida de lo posible, la continuidad de la empresa en manos de la familia empresaria; y (ii) encauzar y facilitar la gestión futura de la empresa con criterios profesionales. Además, y como valor añadido muy importante, se desea conseguir esos objetivos con el menor coste posible, tanto fiscal como personal (sin deteriorar las relaciones familiares).

Si se quiere que ese tratamiento sea eficaz y completo ha de abarcar los dos ámbitos involucrados en la Empresa Familiar, que son la propia empresa familiar y la familia empresaria.

III.A.8. Operaciones de reorganización.

En la mayoría de los casos, el tratamiento de la primera requiere acometer una serie de operaciones de reorganización cuyo resultado final es la consecución de una estructura de sociedad holding o, si es el caso, de un grupo fiscal consolidable. Estas estructuras empresariales facilitan la gestión futura de la empresa y su crecimiento; además, optimizan su fiscalidad. Para evitar que el costo por impuestos que se derivaría de esas operaciones impida su realización, es conveniente acogerse al régimen fiscal especial de fusiones, escisiones, aportaciones de activos y canje de valores que, como régimen neutro que es, permitirá llevarlas a cabo sin coste fiscal.

CAPITULO IV.

IV.A. Protocolo familiar.

El Protocolo Familiar es una declaración de intenciones consensuada por todos los miembros de la familia, que tiene como objetivo el mantenimiento de la empresa familiar. (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008)

El tratamiento de la familia empresaria requiere la negociación y firma de un Protocolo Familiar en el que se recojan los aspectos relativos a las relaciones familia-empresa y al gobierno de la propia familia empresaria (la separación entre familia y empresa, los criterios de gestión y administración de la empresa, el régimen de las acciones o participaciones y de su transmisión, el régimen matrimonial y sucesorio del fundador y de sus hijos, el régimen de gobierno de la familia, el consejo de familia, etc.), al respecto en el artículo publicado por CONCYTEG, de Agosto del 2014, titulado Revisión documental sobre sucesión, órganos de gobierno y protocolo en las empresas familiares en la pag. 748 siguiendo el pensamiento de Sosa de Irigoyen (2010). Se dice que "El protocolo es como un coctel cuyos ingredientes son los distintos aspectos personales, familiares, económicos, afectivos y legales que hay que conjugar. El barman que lo prepara es la propia familia, que es quien decide esos ingredientes, si elimina alguno de ellos, o

si añade otros no contemplados inicialmente. Por su parte, el asesor externo aporta la receta o la forma de hacerlo, provoca el dialogo, dirige las reuniones de la familia y actúa como mediador”

Son muchos los investigadores que afirman que este instrumento de carácter formal es imprescindible para el fortalecimiento y permanencia de la empresa familiar sobre todo al momento de que se realice el cambio generacional. Bañegil et al. (2011).

El Protocolo Familiar es un instrumento compuesto de pactos o códigos de conducta que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa y contemplan las soluciones a problemas como: la titularidad, sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa.

El Protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a la empresa a través del cambio generacional sin que se vea afectada la unión familiar Gallo y Tomaselli (2006).

Un protocolo familiar es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria. Rodríguez, (2012)

Bañegil, et al. manifiestan: "Apelamos, pues, a la difusión y puesta en conocimiento del Protocolo Familiar como herramienta garante de un proceso de sucesión exitoso, así como a incluir el proceso sucesorio dentro de la planificación estratégica de las empresas familiares para conseguir una gestión integral de las cuestiones más relevantes de la dinámica empresarial familiar"(148).

IV.A.1 Tratamiento individualizado.

Para que dicho tratamiento permita al empresario cumplir los objetivos que se anotan anteriormente, es necesario que se cumpla los siguientes principios básicos:

(i) En primer lugar, ha de ser un tratamiento individualizado. Partiendo de la base de que cada empresa familiar y cada familia son diferentes, el tratamiento adecuado de los conflictos no puede articularse con fórmulas estándar, sino que tendrá que determinarse individualmente.

IV.A.2. Implementador del protocolo familiar.

Contratar un consultor especializado surge como el asesor que prefieren las empresas familiares para que le guíen en el proceso de elaboración e implementación del Protocolo Familiar Tápies y Ceja (2011), ya que buscan a una persona que sea facilitador de dialogo y

mediador para poder consensuar y obtener un marco de convivencia que permita el desarrollo de la empresa cuidando que las relaciones entre los miembros de la familia sean armoniosas, el implementador tiene el reto de evitar que algún miembro se vea perjudicado por alguna regla adoptada.

El nombramiento de un implementador deberá ser discutido en el seno de la familia con el fin de asegurar una mejor gestión, tratamiento y solución de los problemas de la familia y de la empresa, será necesario que la empresa nombre un asesor externo para que realice el diagnóstico de los problemas existentes y proponga y ejecute el tratamiento para solucionarlos.

La necesidad de este asesor externo puede percibirse claramente si se tiene en cuenta la necesidad de objetivar los conflictos y las situaciones para darles la solución más adecuada y esa objetividad, por razones evidentes, no podrá aportarla ningún miembro de la familia (incluso si alguno lo consiguiera, los demás miembros de la familia no podrán evitar pensar que falta esa objetividad, lo que motivará suspicacias y problemas).

El asesor externo que se nombre ha de ser cualificado y neutral. Ello quiere decir que ha de estar especialmente cualificado en el campo de la empresa familiar y, por tanto, en los campos del derecho civil, fiscal y mercantil, que afectan de manera directa a la misma, así como en su correcta aplicación práctica al caso concreto, única manera de alcanzar un marco de relación

familiar, contractual y legal completo que facilite la continuidad de la empresa familiar y la gestión eficaz de sus conflictos. Además, ha de ser objetivo. Esa objetividad le hará ganarse la confianza de los miembros de la familia y le permitirá realizar un diagnóstico acertado y aplicar el tratamiento correspondiente con la máxima eficacia.

IV.A. 3. Instrumentos de gobierno.

Partiendo de los principios básicos señalados (tratamiento individualizado y nombramiento de un asesor externo cualificado y neutral) estaremos en condiciones de acometer el tratamiento para superar los conflictos de la empresa familiar. A tal fin será necesario crear los instrumentos y órganos de gobierno que hagan posible la consecución de los objetivos que apuntábamos al principio.

El instrumento fundamental de gobierno es el Protocolo Familiar. Una vez firmado, y con el fin de ejecutar determinados acuerdos contenidos en el mismo, será necesario revisar o, en su caso, preparar las capitulaciones matrimoniales y el testamento del fundador y de sus herederos, así como revisar los estatutos sociales de la empresa (si se trata de una sociedad).

IV.A.4. Proceso de selección de familiares para los diferentes cargos directivos dentro de la empresa.

Las empresas familiares sin importar su tamaño y nivel de jerarquización, en sus puestos de dirección cuentan generalmente con actores familiares encargados de la conducción total o parcial de la organización, por tanto el factor afectivo en la mayoría de casos va a estar permeando la objetividad de las decisiones. Un adecuado protocolo de gestión impactará positivamente en la marcha de la empresa previniendo conflictos y asegurando su permanencia y desarrollo.

La selección de los miembros de la familia que ocuparán los cargos directivos, en los que está implicada directamente la supervivencia de la empresa, constituye sin lugar a dudas uno de los aspectos que se necesita estudiar y desarrollar con mayor profundidad y detalle al elaborar un Protocolo Familiar, tendiente a conseguir un correcto desempeño administrativo y a la vez mantener un armónico ambiente de relación familiar.

Tratar con empresas familiares es enfocar aspectos esencialmente diferentes a los que rigen la dinámica de procesos en otro tipo de empresas, ya que en las primeras, los lazos emocionales, la trayectoria familiar, los costumbres y valores de actuación intrafamiliar, van casi siempre a tratar de anteponerse a las decisiones objetivas que deban tomarse en bien de la marcha empresarial.

Esta relación de vínculos entre la propiedad de la empresa, la familia y las decisiones de carácter administrativo, complejizan elaborar desde la imparcialidad del carácter empresarial las políticas y normas con las que se desarrollan la selección de miembros familiares para actividades de dirección y gestión administrativa, sin embargo desde el enfoque práctico es indispensable adaptar las directrices generales de la descripción y análisis de puestos, y de la selección de personas, a las especificidades puntuales de cada empresa familiar.

Snell y Bohanlander (2013) explican que en la descripción del puesto se expone: el título del puesto y su ubicación; la identificación del puesto (ubicación, a quien reporta, fecha última revisión, código del puesto), la sección de deberes o funciones esenciales del puesto y por último la sección de especificaciones del puesto (habilidades a desempeñar y exigencias físicas).

En el sistema familiar, los conceptos y normas surgen de los roles, valores, relaciones, tradiciones, costumbres, es decir de la cultura familiar, nacida de la relación padres, hijos, hermanos y demás miembros, con el enriquecimiento permanente de aportes nacidos del carácter individual de la familia, sin embargo, hay que tener en cuenta que las normas empresariales nacieron de forma primigenia de las relaciones a nivel familiar, por tanto, haciendo una adecuada depuración se puede conseguir que la familia acepte políticas y normas empresariales derivadas del análisis objetivo de su rentabilidad en relación con el desarrollo y mantenimiento de la empresa familiar dentro de la competitividad del mercado.

Otro punto a considerar es aclarar y hacer que la familia comprenda y acepte el hecho de que esta familia es diferente de las otras familias ya que debe afrontar y manejar adecuadamente dos sistemas de convivencia, el uno familiar regido por normas de afecto y consanguinidad y el otro empresarial regido por las leyes de la oferta y la demanda y por fenómenos económicos externos a su núcleo familiar, es decir propios de una empresa industrial o comercial, estos sistemas pueden coexistir armónicamente siempre que ocupen cada uno su propio espacio regido por objetivos, exigencias y normas diferentes que deben ser acatadas y respetadas.

Al inicio del capítulo se había acotado que las fuentes de información revisten considerar otros puntos de vista diferentes a los señalados en las bibliografías de gestión del talento humano de uso general, pero también es imprescindible acotar que son esas técnicas las que posibilitarán la recolección de la información para la realización del Protocolo Familiar, la diferencia está más bien en la forma de aplicarlas, las circunstancias que las rodean y otros aspectos éticos, legales, de valores y de afectos que hay que implementar y en el trámite y uso que se dan a los documentos puesto que la familia conoce a él o los miembros que van a los puestos directivos.

IV.A.5. Análisis de puestos.

Werther, Davis y Guzmán (2014), explican que antes de realizar el análisis de puestos se debe informar a los colaboradores sobre este proceso, sus razones y objetitos, así mismo se debe instruir al analista en los aspectos relacionados con la empresa, ya desarrollados estos dos puntos

se podrá identificar los puestos que se van a analizar, desarrollar un cuestionario, y obtener la información del análisis del puesto.

IV.A.6. Selección, objetivos y técnicas.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler explican que la selección tiene tres fines

- Contribuir a los objetivos finales de la organización (...).
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable (...).
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. (129)

La selección de las personas que van a ocupar los puestos de dirección en una empresa familiar constituye al igual que en las otras empresas uno de las acciones que marcan su desarrollo positivo en el futuro, constituye al mismo tiempo una preocupación cotidiana de los fundadores o directivos actuales por transmitirla en las mejores condiciones de rentabilidad y motivar al nuevo líder para que la impulse en su desarrollo.

La mentalidad de los directivos de las empresas familiares ya no es solamente designar al nuevo líder, sino asegurarse que la persona electa se haya preparado para asumir el cargo vacante como patrimonio común y como empresa, éste no es un proceso imprevisto, la preparación es

una necesidad que exige tiempo y mientras más temprano se inicie, y reúna los elementos teóricos y prácticos que se complementan, mejores serán los resultados, la elección se transforma así de un hecho de voluntades, en un hecho de objetividades al designar al mejor opcionado y propiciar el acrecentamiento de sus potencialidades naturales o adquiridas.

La selección de los miembros para cargos de dirección incluye una planificada preparación familiar, hacer que la familia acepte y respete la selección y elección del o los miembros no es un hecho de imposición, sino un acto de reflexión, por lo tanto la familia debe conocer los fundamentos que originaron la designación, hay que tener presente que junto con la sucesión o traspaso de la dirección o poder, también se ceden los destinos del patrimonio familiar, lo que a pesar de todo constituye una circunstancia crítica a nivel familiar.

El Concejo Familiar y el Consejo de Administración son los dos nuevos órganos de gobierno que entrarán a funcionar con la implementación del Protocolo Familiar y que juegan un rol esencial en el proceso de selección.

El Concejo Familiar para Gasco, Segurado y Quintana (2005) necesita: velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia; y, a la vez, desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio. El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de: definir la

implicación y el compromiso de la familia con la empresa; preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva, se va a basar un proceso continuo de capacitación y apoyo a la preparación de los miembros de la familia que quieren trabajar en un futuro en la empresa familiar, para que llegada la oportunidad estén preparados para asumir un cargo de dirección, capacitándolos, formándolos, cumpliendo con políticas que aseguren la obtención de experiencia; y catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad tiene la responsabilidad de establecer como norma los lineamientos en los que, ya que no debemos olvidar que “el éxito de saber mandar, está en saber cómo se ejecuta de forma correcta esa orden” por lo que si tiene la preparación intelectual adecuada, pero no tiene la experiencia necesaria, no lleva a buen término la tarea encomendada, se debe elaborar un plan de carrera adecuado basada en la realidad de la empresa y en sus objetivos, que motive y cause satisfacción al miembro de la familia.

Siguiendo al mismo autor en el modelo organizacional que planteamos existe un órgano de gobierno que intervendrá al final de este proceso de selección de los familiares para los diferentes cargos directivos de la empresa, que es el Consejo de Administración, éste tiene la responsabilidad de revisar que se hayan ejecutado las diferentes normativas en el proceso de selección contempladas en el Protocolo Familiar, sin importar su grado de consanguinidad con el dueño, separando lo personal de lo profesional, y tomar la decisión final de contratar o no para determinado cargo directivo al miembro familiar, facultad que antes la tenía el Gerente o Presidente de la empresa, pero que cambia con la adopción del Protocolo Familiar, precautelando por una parte la relación entre el gerente y el miembro o miembros de la familia empresaria y

por otra se comparte la responsabilidad y análisis de la decisión para evitar el cometimiento de errores.

La actuación del Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que los planes de los gestores coincidan con los intereses de la Familia y del resto de inversores.

Es trascendental que las empresas familiares al interior de su departamento de recursos humanos y específicamente en la descripción del puesto y en la selección del personal cumplan con normativas y responsabilidades, su formación académica, experiencia, conocimientos, requisitos entre otros.

Elaborar políticas claras de selección y respetar los requerimientos de los perfiles de cargo establecidos permite elegir al mejor candidato, aclarar los límites como miembro de la familia y como directivo de la empresa, llevar a buen término y sin conflictos o presión las políticas empresariales, fortalecer una sucesión armoniosa, en consecuencia reforzar los vínculos familiares.

Es fundamental que el Protocolo familiar describa de manera clara y puntual las políticas de remuneración de los cargos familiares, específicamente de los cargos directivos, de modo que no entren en conflicto con los otros cargos directivos similares familiares o no, para prevenir problemas derivados de compensaciones adicionales que generen conflicto en el ámbito laboral o familiar.

IV.A.7. Políticas y procedimientos para la descripción y análisis del puesto y la selección. Perfil del puesto.

En las empresas familiares las políticas y procedimientos de selección del personal deben aplicarse tanto para la selección de colaboradores externos como a colaboradores provenientes de la familia, actualmente, muchas veces de forma errada una práctica común en estas organizaciones, es que los familiares de los dueños sean quienes asuman los puestos de mando directivo o gerencial, cumplan o no con los requisitos de un perfil con grandes responsabilidades, lo que ocasiona que su desempeño va en desmedro de la empresa

El establecimiento de los requisitos y el perfil de los puestos directivos para los miembros de la familia contarán con el aporte de un delegado del Consejo Familiar que trabajara con el Consejo Empresarial y con el asesoramiento del Departamento de Gestión del Talento Humano. Para esto debe considerarse algunos elementos a más de los comunes para cargos gerenciales,

como el tipo de empresa, su tamaño y complejidad, el posicionamiento dentro del mercado, la situación patrimonial de la empresa y de la familia y la expectativa de los dueños de la empresa.

Debe tenerse en cuenta que en algunos casos ningún miembro de la familia se considera apto para tomar las riendas del negocio, en esta situación debe establecerse los requisitos de las personas que asumirán los cargos de dirección previo a un examen de méritos, se consideran capacitados para ello, los directivos no familiares que estén trabajando en la empresa, o profesionales externos con prestigio y experiencia en la rama, o en el mercado laboral, otros colaboradores de la empresa con gran potencial y trayectoria laboral.

La definición de perfiles para otros puestos de dirección deberá orientarse por las siguientes directrices:

- Es responsabilidad de departamento de gestión del talento humano de las empresas familiares, realizar el perfil para cada puesto o nuevo puesto de la empresa
- El plan de levamiento de perfiles requiere previamente informar a los colaboradores los objetivos y razones por las cuales se realiza este proceso.
- Debido a las características específicas de la empresa familiar, el personal que se encarga de esta función debe conocer íntegramente su estructura organizacional.
- El cumplimiento puntual de esta actividad exige la elaboración de un organigrama de trabajo.
- Para la recolección de la información se debe utilizar las diferentes técnicas de entrevista, cuestionario y observación directa.

- El interventor del proceso debe preparar y organizar todo el material necesario para ejecutar el proceso.
- El perfil del puesto debe ser organizado y ordenado en base de toda la información recolectada.
- Luego de organizado el perfil se debe presentar al Consejo de Administración para su aprobación.
- El perfil será entregado al colaborador al momento de su ingreso en el programa de integración o cuando el colaborador lo solicite.

IV.A.8. Políticas y procedimientos para la selección de personal.

La selección de la persona que debe ocupar un puesto directivo en las empresas familiares se realizará mediante un estudio de las competencias individuales de modo que se evite afectar a la empresa por intereses personales.

Toda persona sin importar el grado de consanguinidad con el dueño de la empresa, debe cumplir los siguientes pasos:

- El reclutamiento y selección del personal, es realizado por el departamento de gestión del talento humano o el personal encargado quien también determina a las personas que cumplan con el perfil del puesto.

- El departamento de gestión del talento humano o el personal encargado realiza la primera entrevista, y la prueba establecida para el cargo, de esta manera se establece quienes cumplen con el perfil idóneo.
- El Consejo de Administración, analiza el proceso y la hoja de vida de la persona o personas seleccionadas, luego del análisis de las pruebas y del Curriculum vitae y del dictamen emitido por parte de recursos humanos o el personal encargado.
- Si la entrevista, las evaluaciones, el análisis fueron idóneos y cumple con los requisitos del perfil, el Consejo tomará la decisión, la misma que se comunicará al candidato familiar que ha sido promovido o transferido si es un colaborador de la empresa, si es un familiar externo de igual manera será comunicado.
- La reunión para explicar las condiciones de ingreso de la persona, las condiciones contractuales, jordanía laboral, el perfil del puesto y demás aspectos relacionados con la contratación está dispuesta por el Consejo de Administración conjuntamente con el personal de gestión del talento humano.

CAPÍTULO V.

V.A. Estructura del protocolo familiar.

Rodríguez (2012) propone que un Protocolo Familiar se compone de:

- Introducción
- Principios
- Reglas
- Aprobación, puesta al día y legalidad

La empresa familiar al tener una estructura conformada por: familia, empresa y patrimonio, también demanda de condiciones específicas de gobierno, que puedan compaginar los factores positivos como la existencia de lazos de afecto, compromiso familiar y social, fidelidad, con los objetivos empresariales generales tendientes al desarrollo y supervivencia de la empresa, evitando que elementos nocivos como el nepotismo, paternalismo, la resistencia a un actuar profesional, al cambio, la no delegación de funciones, la falsa seguridad, la manipulación familiar, la hagan vulnerable al deterioro, estancamiento y desaparición. Belausteguigoitia (2008).

Ante lo cual y a fin de preservar la integridad y desarrollo de la empresa familiar es necesario establecer órganos e instrumentos de gobierno, por tanto se iniciará este capítulo manifestando que un primer paso al hablar sobre el protocolo familiar, consiste en describir a la empresa sus orígenes, y su estructura a continuación se hará una breve definición e introducción del instrumento, se iniciará manifestando que ha sido sujeto de múltiples definiciones, todas confirman sus grandes bondades, como una excelente herramienta que protege el patrimonio económico de la familia, salvaguardando los lazos de unión entre los familiares, lo que hoy en día es una de las mayores preocupaciones que tienen los fundadores de las empresas. Saiz (2009).

La clave del éxito de la herramienta que proponemos está en que a lo largo de la estructuración y posterior implementación se haya llegado a obtener los acuerdos necesarios para apoyar y cumplir con el proceso, sin embargo algunos profesionales y empresarios por desconocimiento o desinformación, pensaron que existía una platilla que podía adaptarse a cualquier empresa solo cambiando pocos aspectos, obteniendo un resultado completamente adverso al esperado. Meza (2012).

Siguiendo al mismo autor el valor del protocolo familiar, principalmente es moral y estratégico ya que establece las normas y lineamientos que deben seguir los miembros de la familia empresaria para evitar y resolver los diferentes conflictos que pueden suscitarse a lo largo en las generaciones que trabajan o no dentro de la empresa pero cuya problemática la puede afectar de alguna manera.

Se debe señalar que una importante característica de este instrumento es su flexibilidad ya que si las circunstancias cambiaren de manera que hicieran difíciles o ineficientes los lineamientos que se promulgan en este instrumento se pueden modificar para mejorar la efectividad de la herramienta, claro está respetando el procedimiento previamente establecido para el efecto.

V.A. 1. Visión, misión, valores y estilos de la familia.

“La visión, misión y valores son declaraciones que guían las acciones de toda una empresa. Son tan importantes para una gran corporación como para una Pyme.” Rizo (2014).

El mismo autor define a cada una:

“La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. La visión de una familia o empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirigen o qué es aquello en lo que pretenden convertirse en el mediano y largo plazo. Además, ayuda a enfocar sus recursos y energía, y a proyectar una imagen de la realidad del futuro.”

“La misión define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, y además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido. La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la familia y de una empresa. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos sus integrantes, pero además

de ello sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la familia y a la empresa, y permite informar qué es lo que hace la empresa y para qué nació cada persona.”

“Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la familia en la empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Son el marco de referencia que rige las acciones de los miembros de una empresa, pero además sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la familia y ayudan a proyectar una imagen para la sociedad.”

En la mayoría de empresas tienen claramente definidos la Visión, Misión y Valores, pero muchas veces estos conceptos son desvalorizados o desconocidos, por lo que se debe concientizar a los miembros de la familia empresaria sobre la importancia de éstos como factores orientadores en la consecución de objetivos, de progreso y desarrollo, además de adoptar las medidas necesarias para que los valores que han identificado o que queremos que identifiquen el sentido de servicio de la empresa y que a sus empleados sean fomentados, ya que van de la mano con el actuar de la familia y de los miembros que la conforman y administran.

V.A. 2. Órganos de gobierno de la empresa familiar.

Es importante establecer que la administración no es lo mismo que el gobierno de la empresa, ya que la primera tiene como responsabilidad el manejo y operatividad comercial, mientras que el gobierno se encarga de un manejo global del sistema, articulando a la parte de propiedad, familia y empresa.

Es común que los propietarios sean muy buenos administradores pero pésimos gobernantes de su empresa, por lo que precisamente se busca establecer una estructura diferente a la que se ha venido manteniendo, ya que será la forma más adecuada de conseguir los objetivos planteados.

En este camino se plantea que es necesario tener:

V.A. 2. a. Junta de socios y/o accionistas.

Es el órgano que tiene la máxima autoridad legal de la empresa, ya que en ella están presentes todos los propietarios de la empresa, junto con los administradores de la misma, en la mayoría de empresas este órgano no cumple con su función, ya que no se reúne de forma frecuente e inclusive en algunos casos, nunca se reúne procediendo solo a firmar las actas, como si supuestamente hubieran asistido a la junta, Mayorga (2013).

En la estructura que se está planteando, este órgano tiene que reunirse mínimo trimestralmente para conocer el estado integral de la empresa, así como para dictar los lineamientos generales, se puede invitar a un asesor externo que contribuya con una perspectiva a largo plazo y opine sobre la factibilidad de la planificación y decisiones de gobierno que toma la Junta.

Esta generalmente la preside el socio fundador.

V.A. 2. b. Consejo de administración.

El consejo de administración está conformado por el Gerente, el Presidente, uno o más delegados de la Junta de Accionistas, se puede invitar a un asesor externo para que aporte una visión objetiva y realice un control adecuado de resultados así como para pedir informes sobre la situación financiera, comercial o administrativa de la empresa, de modo que con datos reales, objetivos y precisos se tomen decisiones certeras y acciones convenientes a los intereses de la empresa.

V.A. 2. c. Asamblea de familia.

Se considera de suma importancia que se lleven a cabo las Asambleas familiares que son órganos en los cuales participan todos los miembros de la familia, cuya función principalmente es conocer de casos y circunstancias sumamente delicadas que afectan al seno familiar, ésta generalmente la preside la esposa del socio fundador

Rodríguez "La Asamblea Familiar es un encuentro de toda la familia que incluye y da un papel a los hijos e hijas políticos. Cuando no trabajan en el negocio, no son miembros del Consejo de administración ni de la Junta General, ni forman parte del Consejo de Familia, esta reunión, una o dos veces al año, es su único contacto oficial con la empresa. Los hijos e hijas de 16 o más años también están presentes en la reunión. Conforme van asistiendo a estos encuentros crece su amor por la empresa, se sienten más unidos a ella y acrecientan su compromiso."(106)

En la Asamblea familiar se origina un espacio para que los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, conozcan las generalidades, proyectos, innovaciones y obras de carácter social que lleva a cabo la Empresa familiar

V.A. 2. d. Consejo familiar.

Es el menos conocido, pero clave para fomentar las relaciones armoniosas entre los miembros de la familia empresaria, su instauración va en constante crecimiento sobre todo en las

empresas que quieren mantener un crecimiento sustentado, y que han buscado ayuda para llevar el proceso de cambio generacional con éxito.

El Consejo de Familia es el espacio en el que se conoce y se trata todos los problemas que tienen los miembros de la Familia empresaria y que tengan que ver con la empresa, es muy importante para el éxito de este Consejo que todos y cada uno de los problemas sean tratados, por más insignificantes que parezcan, pero que afectan a un miembro de la familia, por lo que pide su tratamiento. .Rodríguez (2012)

En este órgano se busca dictar las políticas necesarias para prevenir o solucionar los diferentes tipos de problemas que se generan en la relación entre los miembros de la familia empresaria trabajen o no en la empresa, además de fomentar la educación de sus miembros.

Otro de los encargos principales del Consejo de Familia constituye la posibilidad de expresar la preocupación ante la adopción de las políticas de gobierno de la empresa, y por último velar por el bienestar económico de sus miembros.

El Consejo Familiar debe tener entre 5 y 8 integrantes y se aconseja que solo sean familiares pero con los conocimientos y cualidades necesarias para lograr dinamizar el ejercicio de acción de este Consejo.

V.A. 2. Participación de la familia en la empresa.

Aquí se dispone la forma de la participación de la familia dentro de la estructura empresarial, bajo qué condiciones los miembros de la familia empresaria pueden trabajar en la empresa, es fundamental capacitar tanto a los miembros de la familia que van a trabajar en la empresa, como a los posibles sucesores, se debe aclarar que si no existiera dentro de los miembros de la familia empresaria los posibles sucesores, se opta por preparar a una persona externa, por lo que los miembros de la familia empresaria solo recibirían sus utilidades y participarían de los órganos de gobierno de la empresa.

V.A. 3. Prevención y resolución de conflictos.

En un anterior capítulo, se había definido cuales son los problemas más frecuentes que pueden suceder en una empresa familiar, para poder tomar las acciones necesarias y así prevenir que sucedan, esta herramienta nos brinda los parámetros necesarios para alcanzar una solución adecuada, claro está que no solo existen estos tipos de problemas, ni tampoco hay un único camino para solucionarlos, más aún cuando existen aspectos intrínsecos al tipo de empresa y

familia que la regenta, pero en general tomando en cuenta los tipos de problema se pueden clasificar en:

Conflictos estructurales que se derivan de la existencia de los tres aspectos generales Familia, Propiedad y Empresa, por eso se comenzará estableciendo los límites de modo que cada uno de los miembros sepa sus atribuciones, derechos y obligaciones, es importante que los miembros de familia puedan identificar cuáles son los problemas de cada grupo para entender cada punto de vista y así poder facilitar una negociación adecuada.

Para poder desarrollar este punto se debe establecer estructuras adecuadas tales como el Consejo de Familia y el Consejo Administrativo y así lograr que la herramienta cumpla con lo esperado.

V.A. 4. Conflictos generacionales.

Este tipo de conflictos se dan entre padres e hijos, tíos y sobrino, abuelos y nietos, se debe tener claro que se derivan de las etapas de vida, por lo que para conseguir solucionarlos, se tendrá en cuenta la brecha generacional que impone diferentes visiones y formas de llegar hacia los objetivos planteados, es necesario buscar espacios en los que puedan fomentar y ampliar las relaciones entre los diferentes miembros generacionales, y crear formas adecuadas de

evaluación. Por último se debe articular la planificación de la empresa con la planificación del retiro y cambio generacional, para que cuando se dé el mismo, la empresa no se vea afectada. Belausteguigoitia (2008).

V.A. 5. Conflictos entre hermanos.

Este tipo de conflictos son los más comunes, por lo que para solucionarlos es necesario comenzar aceptando que muchas veces son producto de actuales o viejas rencillas que no han sido solucionadas o perdonadas, por una o las dos partes, y poder llegar a determinar con claridad las causas es fundamental, más aun cuando uno de los hermanos no tiene idea de lo herido que esta el otro.

V.A. 6. Conflictos de género.

Los conflictos que suceden entre hombre y mujeres entran inmersos en todos los aspectos de nuestra vida, ya que debemos dar la misma importancia y oportunidad a los miembros de la familia empresaria, independientemente del género y que sea la capacidad que tenga el parámetro a juzgar.

V.A. 7. Conflictos por Comunicación.

Son muy frecuentes los problemas que se derivan por una falta o deficiente comunicación, en las empresas familiares se puede ver que los padres e hijos no pueden transmitirse con claridad y confianza los pensamientos, problemas y soluciones, por lo que es necesario ir al fondo del problema, analizarlo y comunicarlo adecuadamente para solucionarlo.

V.A. 8. Conflictos por aglutinamiento y disgregación de la familia.

Los dos extremos son malos, no se puede vivir al grado de depender de los éxitos y problemas de los miembros de la familia así como de sus criterios y tampoco se debe tener un alejamiento al punto de no conocer los problemas por los que pueden estar atravesando

Cuando existen familias muy aglutinadas se aconseja fomentar la libertad de elección, es importante también dar apertura a pensamientos diferentes, más aun cuando existen parientes políticos obviamente respetando los parámetros normales que permitan proteger a la familia y a la empresa, otro punto importante en esto sería que se fomente la iniciativa empresarial de los miembros de la familia. Lucas, Stuart E. (2008)

Cuando existen familias muy disgregadas los consejos son todo lo contrario ya que se tiene que buscar mayor unión y compromiso con la familia y la empresa, así como fomentar espacios de reunión a nivel empresarial y a nivel familiar.

V.A. 9. Directrices generales.

Dentro del protocolo se deberá contemplar los campos de acción y las responsabilidades que tienen sus ejecutivos es decir determinar como de debe manejar el negocio y el rol que tiene cada miembro.

V.A. 10. Aspectos económicos y patrimoniales.

El manejo económico enlazado a la planificación empresarial debe ser claro ya que no nos olvidemos que cada miembro de la familia empresaria, tratará de obtener la mayor cantidad de recursos de la misma, buscando siempre mejorar su estatus económico, y es aquí donde muchas veces empiezan los conflictos, ya que no contemplan que las necesidades económicas de la empresa son las que se tienen que cubrirse para poder mantener e incrementar el patrimonio, por lo que los conflictos entre los familiares que trabajan en la empresa y los que no, se empiezan a agravar. Lucas, Stuart E. (2008)

El Consejo Familiar tiene aquí la responsabilidad de conseguir el balance adecuado.

V.A. 11. Normas de convivencia.

Las Normas de convivencia como su nombre lo indica, son aquellas normas generales que buscan que los miembros mantengan buenas relaciones dentro de un respeto y consideración que permitan desarrollar sus actividades con toda normalidad.

CAPITULO VI.

VI.A. PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

Para describir el proceso de elaboración e implementación del Protocolo Familiar, no basaremos en los trabajos realizados por: Le Van (2003) y Martínez (2010), El proceso comienza con un acercamiento de parte de los profesionales encargados del proceso, al fundador o fundadores de la empresa, para dialogar sobre la planificación comercial y administrativa de la empresa siendo el principal punto el proceso de cambio de mando generacional y la implementación de los consejos administrativos y de familia.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo se procede a llevar a cabo reuniones con los miembros de la segunda y tercera generación (si es del caso) para explicarles las ventajas y funcionamiento de la herramienta previo a nombrar por consenso a la comisión que tendrá la responsabilidad de estructurar y llevar a cabo la implementación de la herramienta.

La comisión que estará conformada de 5 a 8 miembros, en la misma estarán incluidos de 1 a tres miembros externos, que deberán reunirse de una a dos veces por semana para tratar cada uno de los puntos que engloba el protocolo familiar.

Una vez cada quince días o cuando la comisión así lo considere se debe convocar a una asamblea familiar para exponer los adelantos y explicar los puntos que se van estructurando para construir el Protocolo Familiar, es fundamental que la comisión explique hasta la saciedad los puntos que va estructurando, ya que los miembros de la familia deben tener claro todas las bondades e implicaciones de los mismos, si a pesar de las explicaciones y negociaciones que se den sobre un determinado tema no se alcance un consenso, se buscará la ayuda de un mediador profesional para salvar el obstáculo.

Cuando el proceso de estructuración termine se procederá a la lectura y firma final de todos los miembros de la familia, si la asamblea así lo determina se realizará un reconocimiento de firmas en una Notaría Pública de Cantón de residencia de la empresa.

Los gestores del Protocolo Familiar procederán a conformar los órganos de gobierno y administración de la Familia, empezando por convocar a una asamblea de familia, para conformar el Consejo Familiar. Paralelamente se procede a instaurar la Junta de Accionistas de

acuerdo a la ley la misma que en consenso y con ayuda de los gestores externos conformará el Consejo Directivo.

VI.B. Miembros Externos.

Es muy saludable el incluir a miembros externos en los órganos de administración y gobierno de la empresa por lo que se debe considerar que para seleccionar a los miembros externos que van a ser parte de los Órganos de Gobierno, se debe tener presente el perfil que deben tener para lograr dar un verdadero aporte a la empresa, por lo que sería un grave error el elegirlos solo por los lazos de amistad que se tenga con los mismos. Martínez (2010).

El perfil general que se recomienda es el siguiente:

- Que sean hombres de empresa con una trayectoria probada
- Provenientes de sectores con elementos similares al de la empresa
- Con experiencia en empresas que sean mejores a las de la familia empresaria.
- Con el carácter y valentía suficiente para dar su concepto
- Que trabajen en equipo
- Con una honestidad y honradez intachable
- Que no tengan conflicto de intereses
- Que sepan guardar la confidencialidad del caso

VI.C. Prevención de conflictos.

Como hemos manifestado existen conflictos que se presentan de forma similar en las empresas, por lo que se debe establecer cuáles serán los procedimientos o decisiones que se deben adoptar para evitar que los miembros de la familia empresaria caigan en los mismos.

Es fundamental que los órganos de gobierno, den los pasos adecuados para evitar que determinadas situaciones, puedan degenerar en un conflicto entre los miembros de la familia empresaria, que trabajan o no en la empresa, pero que le afectan de forma directa o indirecta.

VI.D. Resolución de conflictos.

La familia empresaria por medio de sus órganos de gobierno, se compromete a priorizar la solución de conflictos tanto societarios como familiares, más aún cuando sabemos que aumenta su complejidad, debido a factores psicológicos y emocionales, es importante contratar a mediadores especializados para que ayuden a encontrar una solución rápida y adecuada del

conflicto, cuando el conflicto verse de temas legales, administrativos o financieros, invitaremos a la comisión a los profesionales de cada área, para lograr conseguir la solución más adecuada al problema.

VI.E. Aspectos jurídicos claves.

VI.E.1. Personería Jurídica.- Es indudable que las Compañías de Responsabilidad Limitada, debido a los requisitos que deben cumplir sobre todo para lograr el traspaso de participaciones, son las más adecuadas para precautelar la propiedad de la empresa.

VI.E.2. Capitulaciones Matrimoniales.- Es menester que los miembros de la familia empresaria contraigan matrimonio firmando con sus cónyuges Capitulaciones Matrimoniales, por lo menos sobre las participaciones que puedan llegar a tener de la empresa familiar.

VI.E.3. Testamento.- Es sumamente importante que los miembros de la familia empresaria, otorguen testamento ya que con eso se sabrá con exactitud de quien es cada porcentaje de participaciones, aunque aclarando que se tiene que respetar los lineamientos jurídicos de cada país.

CONCLUSIONES

Lo expresado en el estudio permite asegurar que el Protocolo Familiar es una excelente herramienta para la prevención y solución de los diferentes problemas que ocurren en las Empresas Familiares, puesto que su elaboración exige un análisis a profundidad de lo que acontece en cada empresa en particular, a la vez que permite en su elaboración ajustarse a los requerimientos de cada caso específico, brindando la oportunidad de intervenir en los problemas de gobierno, protocolo y sucesión en las empresas familiares, mejorando su tasa de supervivencia.

Se determina que el éxito del Protocolo Familiar como herramienta de guía, orientación y acción, está basado en el establecimiento de un correcto proceso de elaboración que conduce a lograr acuerdos entre los diferentes miembros de la familia trabajen o no en la empresa. Estos acuerdos se alcanzan a través de un análisis de las ideas y posiciones, generando un debate interno en el que prima la negociación con el objetivo de obtener decisiones que fortalezca los lazos familiares y evite que ocurran problemas a lo interno de las familias en los momentos de

transición, que impactarían de forma negativa en el desarrollo de la empresa, de ocurrir estos inconvenientes, crea los mecanismos y procesos necesarios para su afrontamiento.

La revisión teórica de los conocimientos sienta los elementos de juicio para comprender la envergadura de las empresas familiares en la región, en el país e inclusive a nivel global, por su decisivo papel en el sostenimiento del sistema económico, sus características singulares y su dinámica de funcionalidad, pero también revela sus aristas vulnerables en los actuales momentos de globalidad y competitividad. Resalta el proceso de implementación del Protocolo Familiar como un instrumento de gestión del talento humano, que demanda de la participación de los miembros de la Familia Empresaria en el mejor conocimiento de la empresa, sus objetivos, nivel de desarrollo, situación y valores del accionar de la empresa, lo que facilita realizar un diagnóstico general de los problemas de gobierno, sucesión y protocolo, generando las mejores soluciones para prevenir o afrontarlos.

El Protocolo Familiar es un elemento insustituible en los procesos de gobierno, protocolo y sucesión como se concibe en el estudio, si bien considera que existen puntos comunes a tomarse en cuenta en todas las empresas durante su elaboración, plantea también, la necesidad de analizar cada caso concreto para adaptar el instrumento a cada situación particular y diversa, no puede según el análisis realizado, elaborarse un instrumento estándar para ser aplicado de manera inconsulta en todas las empresas familiares sin discriminación. La forma de elaborar e implementar el Protocolo Familiar en el estudio da las pautas para el ejercicio individualizado

del proceso de información y deliberación de aspectos de sucesión y determinación de órganos de gobierno y participación familiar.

Otro de los beneficios de la elaboración e implementación del Protocolo Familiar se refiere al incremento de la productividad de la empresa con una administración más efectiva, con órganos de gobierno que tomen decisiones conducentes a alcanzar los objetivos trazados.

RECOMENDACIONES

Es el momento de precautelar la sostenibilidad de las empresas familiares, pudiendo utilizar el presente trabajo como orientación para que los empresarios logren alcanzar los objetivos propuestos preservando la armonía entre los diferentes miembros de la Familia empresaria.

Es necesaria la difusión de las ventajas de la elaboración e implementación del Protocolo Familiar para conseguir un proceso de sucesión satisfactorio, que consolide la empresa, por tanto, es recomendable que se sugiera considerar dentro de los planes estratégicos de las empresas familiares la elaboración de esta herramienta empresarial

Este trabajo enfoca aspectos relevantes de la dinámica empresarial familiar que pueden ser de utilidad como referencia para posteriores investigaciones sobre Protocolos Familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Alfaro Giménez, J., González Fernández, C., & Pina Massachs, M. *Economía y Organización de Empresas 2* Bachillerato. España: McGraw-Hill, 2013.

Bañegil Palacios, T., Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias, C. El Protocolo Familiar y sus Instrumentos. *Tourism & Management Studies*, N° 8. España, 2012.

Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M. & Guillén, E. Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 2008: 1-22.

Basco, J. T. La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 2006: 33-54.

Belausteguigoitia, I. (2008). *La empresa familiar: Problemas y soluciones*. Recuperado de <<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>>

Benavides, C., Guzmán, V., & Quintana, C. Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2), 2011: 78-90.

Benioff, M., & Southwick, K. *Compassionate Capitalism*. Estados Unidos: Carrier Press, 2004.

Corona, J. *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto. 2005.

Corona, J., & Téllez Roca, J. *El protocolo familiar, en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Barcelona: Ediciones Deusto. 2011.

Diez, C. El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1 (1), 2011: 23-33.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. S. *La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. (3a. ed.). España: Mc. Graw Hill. 2007. Impreso.

El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares. (2012, 16 abril). *El Universo*.

Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>

Fuentes, J. *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Editorial Pirámide. 2007.

Garzón Castrillón, M. A., & Ibarra Mares, A. La empresa familiar. *Revisión Documental. Desarrollo Gerencial*, 4-2 No. 2, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla – Colombia, 2012.

Gallo, M. A., & Tomaselli S. *Formulating, implementing and maintaining Family Protocols*, Cheltenham. Reino Unido: Edward Elgar, 2006: 298-316.

Gascó, C., Segurado, J., & Quintana, J. *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar, 2005.

Kaplun, C. *La familia en la empresa* (Parte I). México: Universidad de Monterrey, 2012.

Litz Reginald A. *The family business: Toward definitional clarity*. Reino Unido: Blackwell Publishing Ltd, 1995.

Le Van Gerald. *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao – España:
Segunda Edición, Ediciones Deusto, 2003.

Lozano, M. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales*, Santiago
de Cali, 74, 2000: 49-67.

Lucas, Stuart E. Gestión de Patrimonios. *Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar y
compartir el patrimonio familiar*. Primera Edición. Barcelona- España. Profit Editorial,
2008.

Martínez Echezárraga, J. *Empresas Familiares Reto al Destino. Claves para perdurar
con éxito*. Buenos Aires – Argentina: Granica, 2010.

Mayorga Rodríguez Julio. *Práctica Societaria. Doctrina, Teoría y Práctica en Materia
Societaria*. Primera Edición, Cuenca- Ecuador Carpol, 2013.

Meza Canales, F. Modulo I. *La planeación estratégica en la empresa familiar*. Programa
internacional en administración eficiente de empresas familiares. Tecnológico de
Monterrey, 2012.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Madrid: Graymo S.A., 2008.

Mur Torné, I. (2011). Empresas familiares: consejos a tener en cuenta para una sucesión exitosa.

ESADE. Recuperado de <http://www.esade.edu/web/cat/about-esade/today/esade-opinion/viewelement/230721/1/empresas-familiares>

Neubauer, F., & Lank, A. G. *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*.

Bilbao: Ediciones Deusto, 2003.

Ponce, H. La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación en Diversas

Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, núm. 1, 2007: 113-130.

Revisión documental sobre Sucesión, Órganos de Gobierno y Protocolo en las Empresas.

Familiares. (2014, agosto). Concyteg. Recuperado de www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/90/files/res/downloads/page_0015.pdf

Rizo Rivas, M. (2014). *Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar*. Forbes.

México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/vision-mision-y-valores-esencia-de-la-empresa-familiar>

Rodríguez Díaz, R. *El Protocolo Familiar ¿Si o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo, 2012.

Saiz, J. M. Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLII, 2009: 377-388.

Snell, S., & Bohlander, G. *Administración de Recursos Humanos*. (16a. ed.). México. Cengage Learning Editores, S.A., 2013. Impreso.

Sosa, De Irigoyen M. *El protocolo familiar; Antecedentes y bases para su redacción*, Buenos Aires, Adhoc, 2010.

Tápies, J., & Ceja L. *Los Protocolos Familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan*. *IESE Business School*. España. Universidad de Navarra, 2011.

Ward John. *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. Family Enterprise Publisher, 1991.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. *Administración de Recursos Humano. Gestión del capital humano*. (7a. ed.). México: Edamsa Impresiones, 2014. Impreso.