

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



Elementos a considerar para el desarrollo de un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos
(Tesis de Maestría)

Arlene Alicia María Cardona Chang

Guatemala, diciembre de 2019

Elementos a considerar para el desarrollo de un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos
(Tesis de Maestría)

Arlene Alicia María Cardona Chang

Ingeniero Edwin Areano, (**Asesor**)

Licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, (**Revisor**)

Guatemala, diciembre de 2019

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0002-2012-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 18 DE ENERO DEL 2,012**

De acuerdo al dictamen rendido por el ingeniero Edwin Areano, asesor y licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, revisor de la Tesis, titulada: "ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PROTOCOLO FAMILIAR PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS", elaborada por la licenciada Arlene Alicia María Cardona Chang, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 15 Octubre de 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Elementos a considerar para el desarrollo de un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos”**, presentado por el estudiante: **Arlene Alicia María Cardona Chang**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Ingeniero Edwin Areano
Asesor

Guatemala, 18 de noviembre de 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Elementos a considerar para el desarrollo de un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos”**, presentado por el estudiante: **Arlene Alicia María Cardona Chang**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters and loops, positioned above the printed name of the signatory.

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Revisor

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	3
Capítulo 1 Marco Contextual	4
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Reseña histórica de la empresa seleccionada	6
1.1.2 Análisis FODA de la empresa:	8
1.2 Marco Teórico	8
1.2.1 Empresa familiar	8
1.2.2 Modelo de los tres círculos	15
1.2.3 Modelo de las relaciones de trabajo	19
1.2.4 Gobierno corporativo	21
1.2.5 Sucesión	23
1.2.6 Protocolo familiar	25
1.2.7 Desarrollo organizacional:	29
1.3 Planteamiento del problema	30
1.4 Objetivos	31
1.5 Alcances y limitantes	32
Capítulo 2 Marco Metodológico	33

2. Método	33
2.1 Tipo de estudio	33
2.2 Sujetos	33
2.3 Instrumentos	34
2.4 Procedimiento	34
Capítulo 3 Presentación de Resultados	36
3.1 Entrevista a expertos en el tema de empresa familiar	36
3.2 Entrevista al fundador de la empresa	47
3.3 Entrevista a los miembros de la familia que trabajan en la empresa	49
Capítulo 4 Resultados	53
4. Discusión de resultados	53
Conclusiones	57
Capítulo 5 Propuesta	59
5. Propuesta	59
Referencias	63
Anexos	67

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se basa en la importancia que tiene un protocolo familiar dentro de la organización de empresas familiares. El tema está enfocado en una empresa de productos farmacéuticos administrada por la familia fundadora.

La primera parte de esta investigación son los antecedentes de empresa familiar en el mundo y la necesidad que tienen estas empresas de desarrollar un programa de protocolo familiar, el cual ayude a determinar los lineamientos de la empresa – familia y permita una mejor administración de bienes económicos y relaciones personales.

Dentro del marco teórico se desarrollaron conceptos como: empresa familiar, protocolo familiar, gobierno corporativo y sucesión. En el desarrollo de estos temas se identifican las diferencias que existen entre una empresa independiente y una empresa familiar. Ambas empresas pueden llegar a ser grandes y productivas, pero cada una debe administrarse según sus características específicas ya que en la empresa familiar se debe aprender muy bien la diferencia entre relación familiar y relación laboral.

Adicionalmente a los conceptos obtenidos de la bibliografía escrita, se adjuntan entrevistas con expertos en el tema, quienes actualmente trabajan asesorando empresas familiares.

En el trabajo de campo realizado se encuentra el estudio específico de la empresa objetivo, la cual será nombrada como La Salud, S.A. En este estudio se dan las características propias de la empresa y su administración actual. Asimismo se tienen entrevistas con el fundador y otros miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Finalmente se adjunta como propuesta un formato de protocolo familiar que puede ser utilizado por la empresa según las características que esta presenta y tomando en cuenta la ideología del fundador y los planes a futuro que hayan planteado.

Introducción

Guatemala es un país que cuenta con varias empresas que impulsan la economía nacional y muchas de ellas han sido fundadas por personas emprendedoras que han sabido llevar ese negocio inicial a un nivel mayor en donde se involucran a otros miembros de la familia, como cónyuges, hermanos, hijos y demás.

Cada empresa familiar inicia al dar forma a una idea (generalmente del fundador), la cual madura y se desarrolla a tal modo de llegar a ser una gran empresa o quedarse en el intento y convertirse en un fracaso.

Los niveles a los que se lleve una empresa familiar dependerán de cuán grande es la visión que se haya planteado en un principio. Muchos fundadores no pretenden que sus empresas se conviertan en grandes consorcios, más bien esperan que sea un negocio pequeño que satisfaga las necesidades básicas de la familia. Otros, en cambio, tienen la visión de crear empresas grandes que permanezcan vigentes a través de los años y que además se conviertan en líderes de su categoría.

Cada etapa de la empresa familiar es importante y en el presente trabajo de investigación se analizará específicamente el momento en el que se debe tomar la decisión de suceder al o los fundadores, así como la documentación que debe existir para que los familiares que deban asumir el papel de dirigentes no desvíen el rumbo de la empresa sino que mantengan las bases en las que fue formada.

La propuesta se dirige a cómo debe implementarse un Protocolo Familiar en este tipo de empresas creadas y administradas por familias, ya que como se describirá más adelante, la empresa familiar demanda un estudio diferente a la administración de empresas convencional

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Existen varios estudios que han determinado la importancia de entender el desempeño de una empresa familiar, ya que estas organizaciones representan un gran apoyo a la economía de los países en los que se desarrollan.

Estudios en países europeos indican que el 65% del total de empresas son familiares, esto significa que representan el 65% del Producto Interno Bruto. Este 65% del PIB genera el 60% de empleo en iniciativa privada y a su vez representan el 60% de las exportaciones. (Sánchez-Crespo, 2010).

Por otro lado, los estudios en América Latina muestran que las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las empresas de un país. Además conforman el 50% de empresas con mejores ingresos y el 50% de empleadores en un país. (Davis, John, 2009).

Los datos anteriores confirman una vez más que el estudio de la administración de empresas familiares es fundamental, sobre todo en economías que dependen directamente de ellas. Es así, que no solamente es importante la creación de una empresa familiar, sino mantenerla vigente a tal grado de ser rentable para una sociedad completa.

Sin embargo, así como se han realizado varios estudios sobre la significancia de las empresas familiares en la economía, también se ha investigado acerca del tiempo de vida que este tipo de empresas puede mantener.

Martha Nieto (2010), indica que en América Latina, nueve de cada 10 empresas son familiares, dos de cada tres fracasan. En México, más del 87% de las empresas son familiares, ocho de cada 10 empresas mexicanas mueren antes de los dos años de vida.

Paralelamente Dodero (2008), en su investigación sobre el fracaso de empresas familiares, descubrió que en estas empresas se valoran más las características de índole moral que las capacidades propias para desempeñar un puesto.

Adicionalmente, en su estudio, Dodero indica que el 82% de los encuestados confiesa que no existen en la empresa normas para la incorporación de familiares al negocio, lo cual no permite el orden en la ocupación de posiciones estratégicas.

Por otro lado, esta investigación demuestra que para las empresas que no están preparadas para la sucesión, el 39% está tranquilo y cree que no habrá problemas al momento de que el fundador de la empresa muera, un 37% no está seguro de lo que puede pasar y el 24% pronostica que las cosas irán mal o regular si muere el actual líder.

Este estudio determina que una de las mayores razones por las cuales una empresa familiar no tiene éxito en el largo plazo es la falta de planeación en temas de sucesión. Se determinó que las empresas familiares están muy apegadas al miembro fundador y en su ausencia no hay reglamentos claros que determinen la dirección estratégica de la empresa. El desafío de las empresas familiares es buscar la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Algunos expertos en el tema de empresas familiares aseguran que éstas siguen siendo vistas por muchos como entidades poco profesionales. Sin embargo John Davis (2009) no comparte esta opinión, ya que al contrario, cree que las empresas familiares son las más audaces, profesionales y competitivas en la industria siempre y cuando los miembros de la familia que están a cargo tomen las decisiones correctas.

1.1.1 Reseña histórica de la empresa seleccionada

Luego de analizar la importancia de las empresas familiares en la economía latinoamericana y en especial en Guatemala, se decidió hacer un estudio de una empresa familiar en crecimiento, a fin de poder presentar una propuesta concreta que apoye la continuidad de la empresa en las siguientes generaciones.

La empresa que se ha elegido fue creada en el año 1986 con el objetivo de distribuir productos medicinales. Sin embargo, poco a poco la experiencia permitió que esta distribución se convirtiera en producción y es entonces como nace un laboratorio farmacéutico.

En un principio, se buscó el nombre para el laboratorio y se registró para dar comienzo a una nueva etapa. Se inició con la producción de dos medicamentos: un jarabe para la tos y un complejo multivitamínico.

Debido a que no se contaba con el capital suficiente, la producción se realizaba subcontratando un laboratorio al cual se llevaba la materia prima para ser transformada y luego se enviaba nuevamente al laboratorio original para ser empaquetado y etiquetado.

La distribución era coordinada y ejecutada únicamente por el fundador, ya que el volumen de ventas no era muy grande y la cartera de clientes (farmacias) era escasa. Asimismo, el procedimiento de cobro y la organización de pedidos eran atendidos por esta misma persona.

Actualmente, el laboratorio cuenta con varios departamentos: producción, distribución y ventas, contabilidad y se tiene en proceso la creación del departamento de mercadeo. La empresa sigue siendo administrada por su fundador quien desde hace algunos años ha introducido a su esposa e hijos en el negocio de la familia.

La gerencia general está ocupada por el fundador de la empresa, los hijos se encargan del departamento de distribución y ventas. El departamento de mercadeo en creación es desarrollado por una de las sobrinas del fundador. La esposa revisa la parte contable pero aún no tiene un puesto fijo en la empresa.

El funcionamiento de la empresa puede resumirse de la siguiente manera: los visitantes médicos realizan la labor de venta en las farmacias que tienen asignadas, dan seguimiento a los pedidos que se realizan y los cobros de facturas pendientes. Es importante mencionar que uno de los visitantes médicos es sobrino del fundador de la empresa.

Paralelamente, el departamento de producción recibe los pedidos y empieza a trabajar sobre ellos. Debido a que el laboratorio aún no es lo suficientemente grande e independiente, algunos de los pedidos todavía deben realizarse en otro laboratorio subcontratado.

Cuando los productos están terminados, se trasladan al área de distribución y ventas donde son etiquetados para enviarse a las farmacias solicitantes.

1.1.2 Análisis FODA de la empresa:

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia en el mercado (productos medicinales)2. Capital propio3. Libertad en la toma de decisiones4. Unión familiar (en algunos casos)5. Innovación	<ol style="list-style-type: none">1. Asesoría externa sobre el manejo de empresas familiares2. Expansión de mercado3. Creación de nuevos productos4. Relanzamiento de marcas
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Fácilmente se puede caer en la irresponsabilidad2. Conflictos familiares por temas empresariales3. Poca comunicación interna4. Desmotivación de los empleados5. No se cuenta con documentación en la que se indique de qué manera reaccionar ante diferentes circunstancias	<ol style="list-style-type: none">1. Surgimiento de medicamentos genéricos2. Crisis económica3. Competencia desleal por parte de otros laboratorios

Fuente: Entrevista al propietario de la empresa.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Empresa familiar

Una empresa inicia con la idea de negocio de una o varias personas con el objetivo de generar utilidades según el giro que desee darse a la misma. Leach (1999) indica que “Se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”. Por lo tanto, tomando como base esta definición, se puede conceptualizar a la empresa familiar como aquella fundada por un núcleo familiar con el objetivo de establecer las bases para el seguimiento de la empresa en las siguientes generaciones.

Erróneamente se ha entendido que todas las PYMES son empresas familiares, sin embargo Pérez y Martínez (2005) explican que no todas las PYMES son empresas familiares, ya que pueden ser

de socios no ligados familiarmente, ni todas las empresas familiares, son PYMES, considerando el tamaño de diversas empresas administradas familiarmente que han superado las características de una pequeña o mediana empresa.

Para Dodero (2008), una de las características más importantes de una empresa familiar es su sentido de pertenencia, ya que todas las utilidades que se generen quedarán en el patrimonio familiar y esto motiva a los líderes de las organizaciones a implementar mejores sistemas de control e inversión.

Sin embargo, no siempre la empresa familiar tendrá características positivas, tal como lo indica Aquascape Desings (2003) “Las empresas familiares pueden enfrentar severas complicaciones, entre las que se incluyen conflictos de negocios que se entrecruzan para crear problemas en la vida personal del empresario y viceversa”.

Las empresas familiares son muy diferentes a las empresas tradicionales que no están administradas por varios miembros de la familia. Gallo y Amat (2003), establecen que existen cuatro diferencias entre los dos tipos de empresas:

1. La primera es que en un principio, el fundador de una empresa familiar tiene como objetivo primordial el hacer que la empresa produzca para fines lucrativos, sin embargo con el paso del tiempo su objetivo llega a ser la continuidad de la misma y cómo encontrar al candidato familiar ideal para lograrlo.

Una empresa no familiar está dirigida por personal contratado externamente y en el momento que un gerente o director se retire es sustituido por alguien que tiene la experiencia dentro de la misma empresa o es contratado de manera independiente.

2. La segunda diferencia se basa la cultura que desarrolla una empresa familiar, en donde se acostumbra a tener una cultura basada en los valores y convicciones que

el fundador ha inculcado en su propia familia. Este tipo de cultura forma parte de la toma de decisiones importantes dentro de la empresa que van relacionadas con la estrategia y organización de la misma.

En cambio, en una empresa no familiar, la cultura es creada conforme a los lineamientos que los directores dispongan, uniendo la cultura individual que cada colaborador tenga.

3. La tercera diferencia está enfocada a las relaciones existentes entre los gerentes de las empresas familiares, ya que estas suelen ser muy diferentes a las relaciones de una empresa no familiar. Dentro de las empresas familiares, las relaciones entre gerentes o directivos van más allá del trabajo, por lo general son relaciones entre padre e hijo, hermanos, cónyuges, en donde el factor común es el amor y todas aquellas circunstancias o situaciones pasadas y presentes que hayan podido cambiar este sentimiento, haciéndolo crecer o disminuir hasta llegar a convertirlo en odio.
4. La cuarta diferencia entre las empresas no familiares y las familiares es que las personas que pertenecen a la familia, laboran por períodos muy prolongados, lo que hace que no quieran retirarse. Esto da como resultado la resistencia al cambio en nuevas estrategias y formas de organización, lo que conlleva a las limitaciones para el aprovechamiento de oportunidades. Es por ello que en muchos casos se ha hecho una tarea muy difícil lograr que sucedan a las generaciones de gerentes dentro de una empresa familiar, debido a que no se han podido tomar en cuenta las estrategias adecuadas para ello.

Como en toda empresa, aquellas administradas por familias fundadoras presentan fortalezas y debilidades, las cuales se describen a continuación según las ideas de Peter Leach (2006) y Sánchez-Crespo (2007) quienes exponen de la siguiente manera:

Fortalezas:

1. El compromiso de la familia con la empresa
2. El compromiso social con la empresa
3. La planificación a largo plazo
4. Mayor agilidad para toma de decisiones por tener una estructura más pequeña

Debilidades:

1. Resistencia para financiar el crecimiento
2. Inversión en activos que no benefician la actividad empresarial
3. Crecimiento no planificado de la estructura organizacional
4. Falta de planeación en la sucesión de la empresa

Es responsabilidad de la empresa, tomar las fortalezas que tiene y hacerlas aún mayores en el buen desempeño administrativo, así como encontrar las oportunidades de mejora que pueden tomarse a través de las debilidades que presenten.

Complementando el tema de ventajas y desventajas de una empresa familiar, la guía para la pequeña mediana empresa familiar (2003) indica que la ventaja más importante que este tipo de empresas tiene sobre otras es el compromiso que se tiene con el negocio tal y como se ha descrito en los párrafos anteriores.

Adicionalmente, se encuentra dentro de las ventajas el mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa, lo que conlleva un control más riguroso del gasto.

Por otro lado, en la empresa familiar, existe mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

Otra de las características positivas de las empresas familiares es que, generalmente tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.

Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

Para Ward y Arnoff (2001) la empresa familiar puede generar una gran satisfacción o una terrible frustración para los miembros de la familia que trabajan en ella. Los líderes previsores de este tipo de empresas deberían reconocer este potencial y transformarlo en ventajas.

Finalmente, con respecto a la satisfacción laboral en la empresa familiar, Ward y Arnoff (2001) continúan indicando que los sucesores no deben esperar que sean los padres quienes faciliten las condiciones para la satisfacción laboral. El desarrollo profesional es demasiado importante como para dejarlo en manos de otros. Cada uno de los empleados miembros de la familia debe responsabilizarse de su satisfacción y de sus éxitos.

Etapas de la empresa familiar: como se ha mencionado anteriormente, el manejo de una empresa familiar requiere de algunos conocimientos adicionales debido a las características específicas que posee, por ejemplo, la empresa familiar tiene un ciclo de administración definido por generaciones. Leech (1999).

Los autores Gersick, Davis, McCollom y Lasberg (1997) indican que toda empresa familiar tiene ciertas etapas, en las cuales se puede mostrar cuál es la dinámica de administración. Las etapas pueden describirse de la siguiente manera:

- Primera generación o propiedad individual: esta es la fase inicial de toda empresa familiar, su fundador o fundadores se encuentran al frente de todas aquellas decisiones importantes. Los propietarios centralizan las decisiones hasta en los aspectos más operativos y rutinarios, sin dejar espacio para el pensamiento estratégico, al desarrollo de capacidades competitivas y a la formación de una visión de futuro que incluya la planificación de la sucesión generacional
- Segunda generación o sociedad de hermanos: en esta etapa se designa a uno de los hermanos como gerente general y conforme pasa el tiempo se rotan el puesto. El o los fundadores se han retirado o fallecido. En este momento existe más de una rama familiar interesada en el desempeño y los resultados económicos de la empresa. Se dan conflictos de poder y dinero entre los sucesores. Existe una ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares. Así también hay un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio.
- Tercera generación o confederación de primos: dentro de esta etapa se nombra un gerente que no forma parte del grupo familiar y los integrantes de la familia únicamente son propietarios. En esta etapa, la empresa puede haber crecido demasiado, existen varias ramas familiares interesadas, lo que hace que cada vez se haga más indispensable la existencia de una junta directiva, un consejo familiar y el protocolo familiar.

Una buena administración de la empresa familiar buscará el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros sin descuidar la rentabilidad que la empresa debe generar. Para esto, como se menciona en el párrafo anterior, es necesario consolidar la junta de familia y el consejo de familia. La guía para la pequeña mediana empresa familiar (2003) nos define claramente cada una de estas áreas:

1. Junta de familia: es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el protocolo familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

En el seno de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

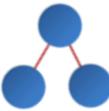
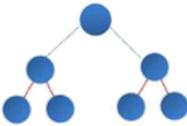
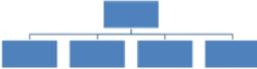
2. Consejo de familia: es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el protocolo familiar. La presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa, cualidades éstas que, en la práctica, suelen coincidir.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Diseñar, revisar y actualizar el protocolo familiar.

Finalmente, Davis y Tagiuri (1982) proponen el siguiente cuadro de evolución de la familia empresaria:

Figura 1: Evolución de la familia empresaria

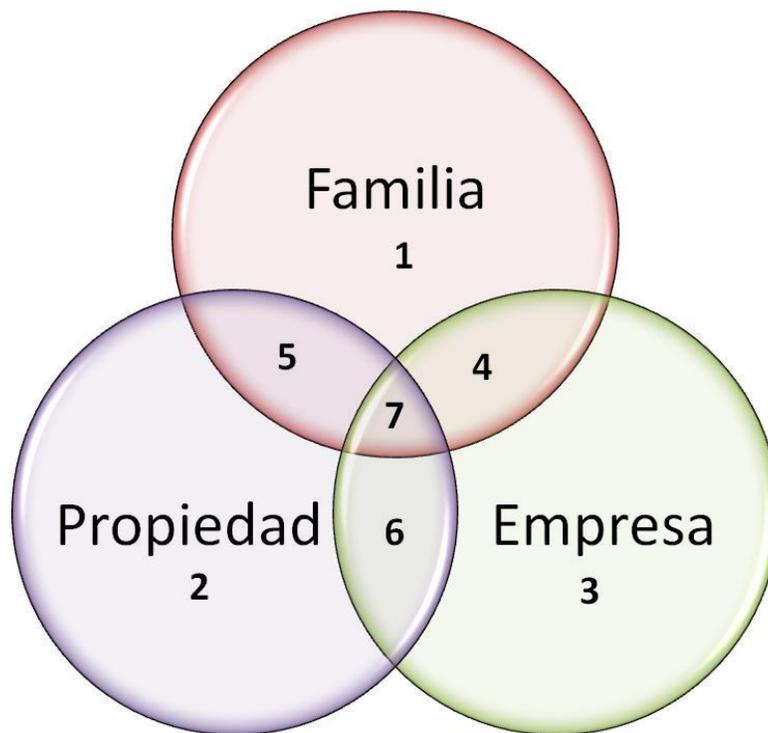
Estadio de la familia			
Propiedad	Unipersonal	Hermanos accionistas	Primos accionistas
Relaciones intra o interfamiliares	Fundador/a y su cónyuge	Hermanos con valores legados por los padres	Primos. Distintas familias con distintos valores
Sistemas de gobierno	Lidera y "manda" el fundador	Consejo de Administración	Consejo de Administración
Tipo de organización			

Tomado de: Gallo, M.A. y Estap., M.J.: "Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas", Nota técnica de la División de Investigación del IESE

1.2.2 Modelo de los tres círculos

Davis y Tagiuri (1982) presentaron un modelo que explica la relación de los sistemas: empresa, familia y propiedad. Dicho modelo, aclara los diferentes papeles que juegan los integrantes de una empresa familiar. El modelo se presenta gráficamente de la siguiente manera:

Figura 2: Sistemas de gobierno en empresa familiar



Tomado de: Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982): "Bivalent attributes of the family firm". Revista Family Business. No. 2

El modelo anterior puede entenderse como:

1. Área 1: la familia que no trabaja ni tiene propiedades en la empresa
2. Área 2: únicamente propietario, no trabaja en la empresa ni es miembro de la familia
3. Área 3: únicamente trabaja en la empresa pero no es parte de la familia
4. Área 4: es familia, trabaja en la empresa pero no tiene propiedad
5. Área 5: es familia, tiene propiedad y no trabaja en la empresa
6. Área 6: tiene propiedad, trabaja en la empresa pero no es familia
7. Área 7: es familia, tiene propiedad y trabaja en la empresa

Cada una de las personas que colaboran en una empresa familiar se encuentran en alguna de las áreas anteriormente descritas y esto permite que se desarrollen estrategias para cada una de los subsistemas, ya que los intereses varían según la posición en la que se encuentren. Davis y Tagiuri (1982)

La posición que cada persona (miembro de la familia o no) tenga dentro de estos tres círculos determina sus intereses propios, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Estas posiciones pueden cambiar en el tiempo y evolucionan de acuerdo a cada persona.

El modelo de Davis y Tagiuri (1982), describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes, pero interrelacionados: empresa, propiedad y familia. Cualquier persona que labore en este tipo de empresa puede ser colocada en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Todas las personas no familiares con derechos de propiedad sobre la empresa se localizan en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el de la derecha. El círculo superior incluye a todos los miembros de la familia.

Las intersecciones entre los diferentes círculos representan aquellas situaciones en las que la persona desempeña varios roles.

- **Los miembros de la familia**

En este segmento se encuentran todas las personas que pertenecen a la familia, independientemente si trabajan o no en la empresa.

Probablemente muchos de los miembros jóvenes de la familia ingresarán a la empresa cuando tengan la edad y preparación necesaria, sin embargo, mientras no exista una relación de propiedad o de trabajo, estas personas se incluirán solamente en la parte superior del esquema.

- **Los accionistas/propietarios**

En este punto se ha recurrido a la doble terminología, ya que en la empresa familiar es esencial esta distinción.

Un accionista tiene derecho a una parte del capital y su regulación se encuentra en la legislación sobre sociedades que tienen origen en la necesidad de capitalizarse para el emprendimiento de la empresa.

Los modelos tradicionales de búsqueda de satisfacción del accionista ponen el énfasis en la compensación del riesgo y en la rentabilidad financiera. En la empresa familiar, este presupuesto es claramente insuficiente a la hora de formular hipótesis acerca del coste de capital, puesto que ese capital es un capital que no solo tiene expectativas financieras, sino que además incorpora dimensiones no cuantitativas como seguridad familiar.

- **Los directivos no familiares**

Para entender este aspecto, es necesario determinar el modelo de relación entre el directivo y la empresa propietaria:

- a. **Empresa de trabajo familiar**

Es aquella en la que los miembros de la familia ocupan posiciones ejecutivas en cualquier nivel de la empresa. En este caso, la relación del directivo no familiar con los miembros de la familia tiene unas características especiales y requiere de los directivos no familiares unas habilidades completamente distintas a las que se requieren para ser directivo en una empresa convencional.

b. Empresa de dirección familiar

Dentro de esta categoría se encuentran aquellas empresas en las que se ha acordado claramente la voluntad de que los miembros de la familia, en caso de querer hacerlo, solo trabajen en puestos directivos, denegándoles la posibilidad de ejercer tareas dentro de la organización que no tengan responsabilidad directiva.

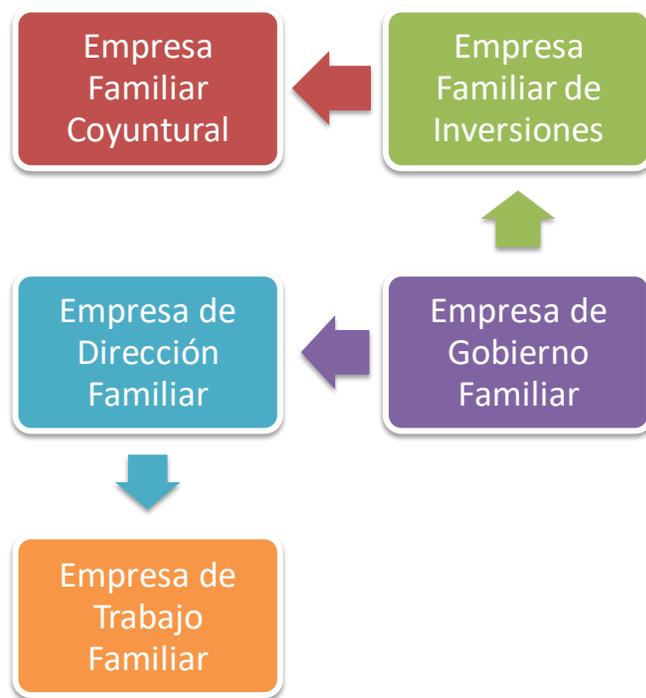
c. Empresa de gobierno familiar

Se trata de empresas en las que la familia ha decidido participar sólo en tareas de gobierno, renunciando a las tareas de dirección y gestión, que deja en manos de profesionales externos a la familia.

1.2.3 Modelo de las relaciones de trabajo

Una empresa familiar puede desarrollarse de diferentes maneras, Gallo (1992) presenta cuatro tipos de empresas familiares tomando como criterio básico para distinguirlos, las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan, o pueden desempeñar en la empresa.

Figura 3: Tipos de empresa por responsabilidad



Tomado de: Arbesú, Carlos (2008). Revista Actualidad de la empresa familiar No. 42. España

En el caso de una empresa de trabajo familiar, los miembros de la familia libremente se incorporan en las actividades de la misma. Cada uno en un puesto acorde con sus capacidades y con una remuneración correspondiente con las atribuciones que desempeña.

Una empresa de dirección familiar, por el contrario, integra únicamente a las personas de la familia que poseen las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección. Esta responsabilidad de dirección se entiende como aquella que cubre la dirección general de la empresa o la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos.

En la empresa de gobierno, la familia participa en consejos de administración y actúan plenamente como propietarios activos.

La empresa familiar de inversiones une las características de la empresa de gobierno y se complementa con los nuevos emprendimientos de otros miembros de la familia. La empresa madre apoya económicamente estas iniciativas y promueve la expansión de nuevos negocios.

Finalmente, la empresa familiar coyuntural se presenta cuando las tendencias del mercado e industria indican que será necesario dejar de ser empresa familiar, ya sea por la venta de la empresa a terceros o la fusión con otra compañía. Los miembros de la familia buscarán las alternativas más beneficiosas para todos, teniendo como meta principal permanecer unidos.

1.2.4 Gobierno corporativo

Toda empresa necesita ser dirigida por una o varias personas que tienen como objetivo principal velar porque se cumplan las funciones de la empresa y obtengan las utilidades que se han determinado. Ahora bien, para que esta administración se dé de manera eficiente es importante que los administrativos tengan claramente definidos los lineamientos a seguir para cada una de las situaciones que se presenten.

Basley y Brigham (2008) se refieren a gobierno corporativo como “El conjunto de reglas que una empresa sigue cuando realiza negocios. Estas reglas ofrecen el mapa de rutas en los que los administradores se basan cuando persiguen las diferentes metas de la empresa, incluida la maximización del precio de sus acciones. Es importante que una empresa especifique con claridad su estructura de gobierno corporativo, de manera que los individuos y entidades que tengan un interés en el bienestar de la empresa comprendan cómo se perseguirán sus intereses”.

El gobierno corporativo de una empresa se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para tomar decisiones. Es decir, que el

gobierno corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la junta directiva, gerencia y accionistas.

Para Ginebra (1997), el órgano de gobierno se refiere a “las diversas fórmulas de constitución de algún ente colectivo, a través del cual se pueda abordar el proceso de cambio que hace falta para dirigir adecuadamente las empresas familiares”. Su función principal es la creación de un proceso de elección estratégica.

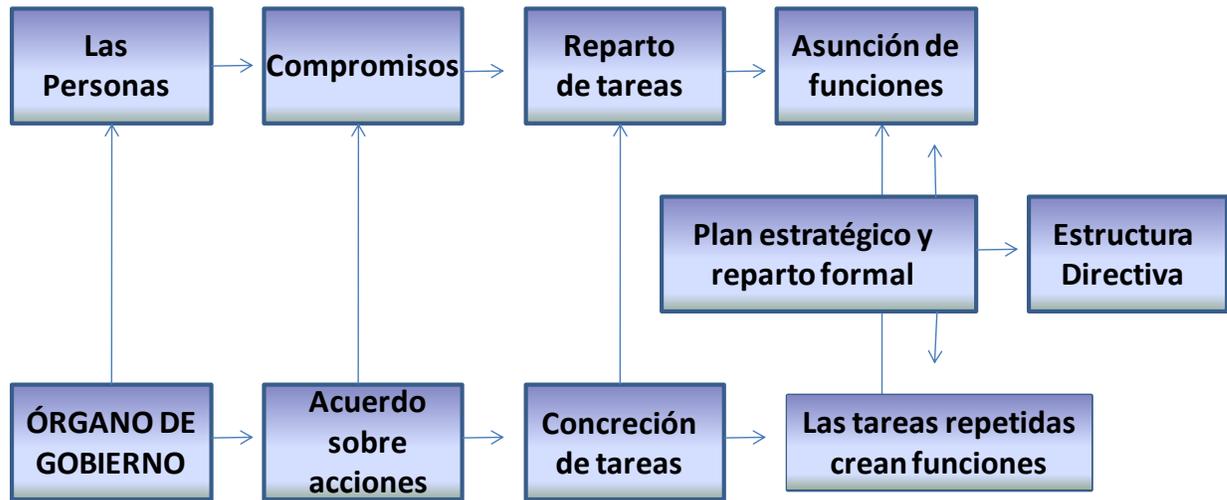
Probablemente este gobierno corporativo de la empresa familiar no se da en la primera generación, cuando el fundador aún está vivo. La tendencia muestra que el órgano de gobierno se presenta a partir de la segunda generación cuando se ve la necesidad de sentar las acciones en bases sólidas que han sido transmitidas directamente del fundador.

Para que un órgano de gobierno funcione correctamente, Ginebra (1997) indica que es necesario dejar constancias escritas de lo acordado (políticas, reglas, actitudes, acciones a tomar, entre otros).

Los análisis posteriores de los compromisos anteriormente mencionados presuponen una serie de tareas por realizar por diferentes personas. La distribución de dichas tareas entre los miembros de la empresa (familia) ya forma una estructura organizativa. A través de la formalización del compromiso se fortalecen indirectamente las relaciones de trabajo.

A continuación se presenta un cuadro creado por Ginebra (1997) en el que se ejemplifican las relaciones de tareas y compromisos.

Figura 4: Cuadro de relaciones de tareas y compromisos



Tomado de: Ginebra, Joan (1997). Las Empresas Familiares. México

Para Ward, John (2007) el cambio del tamaño de la familia es uno de los factores más importantes que marcan la evolución del gobierno de la empresa familiar. Mientras más crece una empresa, ésta se hace más compleja y demanda una estructura organizativa más formal.

El adoptar prácticas de gobierno que satisfagan las necesidades emergentes de las familias y de las empresas, a medida que crecen es una tarea muy compleja pero al mismo tiempo inevitable.

1.2.5 Sucesión

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término sucesión se refiere a “la entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa”. Este concepto permite entender, en el contexto de empresa familiar, que la sucesión se da cuando por motivos de fallecimiento, edad, enfermedad o simple decisión, los líderes de la empresa deben dejar sus posiciones a otros

miembros de la familia para que sean ellos los que tomen las decisiones futuras y dirijan la empresa según como corresponda.

Dependiendo del nivel en que se encuentre la empresa, la sucesión puede darse de primera generación cuando se sucede a los fundadores; de segunda generación cuando los sucedidos son los hijos/sobrinos de los fundadores; tercera generación cuando son los nietos los que asumen la responsabilidad y así sucesivamente en las generaciones que surjan mientras la empresa siga vigente.

Preparar la sucesión no es fácil en una empresa familiar, los directivos pueden sentirse menospreciados si se propone una sucesión cuándo aún no se ha fallecido. Sin embargo hay que tomar en cuenta dos aspectos clave:

1. La generación de nuevas ideas por medio del cambio de dirección es completamente positivo, mientras la esencia de la empresa se mantenga. La innovación permitirá a la empresa ser competente en el mercado.
2. Las nuevas generaciones que se harán cargo de la empresa, deben perder el miedo que muchas veces perjudica las decisiones que deben ser tomadas. El riesgo está en el atrevimiento de los nuevos directivos.

En la revista “Actualidades de la Empresa Familiar” se menciona que la sucesión es una oportunidad para la toma de decisiones sobre la estructura del consejo de administración. Además existe la opción de vender la empresa cuando a las personas que están en la dirección no les importa mucho el futuro de la empresa. (No. 38, oct-dic 2007).

Uno de los factores más importantes que marcan la evolución del gobierno de la empresa familiar es el cambio del tamaño de la familia, ya que en las segundas y terceras generaciones ya no se contempla a una sola persona sino el crecimiento en esta etapa es exponencial.

Para Gallo (2008) las maneras más fáciles de retrasar una sucesión son no empezar a prepararla, interrumpirla o conducir estos procesos de forma descoordinada.

La sucesión en una empresa familiar está conformada por cuatro procesos: 1) la preparación de los sucesores; 2) el desarrollo de la organización de la empresa; 3) la formación de los miembros de la familia y 4) la preparación del predecesor para sucederla.

El desarrollo de una organización para la sucesión significa que los sucesores lleguen rápidamente a desempeñar las responsabilidades integradoras de la dirección, se formen progresivamente los equipos directivos y hagan evolucionar los sistemas de dirección de acuerdo con las nuevas necesidades de la empresa y los cambios encontrados en el mercado.

Con respecto a las dificultades que se presentan al momento de pensar en una sucesión, Carrulla (2000) nos indica que la sucesión de la primera a la segunda generación debería ser menos compleja que la de la segunda a la tercera y así sucesivamente. En el primer caso, los candidatos a suceder (hermanos) han vivido en el mismo entorno familiar, son pocos y son bastante próximos al fundador. En cambio, las siguientes generaciones (primos) han crecido en diferentes núcleos familiares y son más numerosos los candidatos a la sucesión.

Al momento de planificar la sucesión, es necesario determinar en qué momento se encuentra la empresa dentro de su ciclo de vida. Cada generación nueva se encuentra con un entorno distinto al anterior, y este es un punto de partida que debe comprenderse y respetarse por parte de los directivos que se retiran como de los que toman el cargo.

1.2.6 Protocolo familiar

Este documento es un apoyo a la administración de la empresa y sobre todo al momento de la sucesión, ya que este protocolo deberá contener todos los lineamientos necesarios para que las decisiones que afecten a la empresa y/o familiares dentro de ella, sean tomadas en base a las resoluciones que se han definido en el Consejo de Familia.

El protocolo familiar no tiene respaldo legal, es únicamente un documento interno de la empresa que guía a los administradores en ciertos aspectos que están determinados en dicho protocolo. Shanker y Astrachan (1996) proponen una definición tridimensional de la empresa familiar:

1. En sentido amplio, la empresa familiar ejerce un control efectivo desde la dirección estratégica, con el objetivo de que la familia no pierda su posición dominante como propietaria, aunque, apenas participe en la gestión directa.
2. En sentido intermedio, se identifica con una empresa dirigida por el fundador o sus herederos, ejerciendo un control legal de las acciones con voto y donde la familia tiene cierta participación en la gestión.
3. En sentido restrictivo, se plantea una empresa con gran participación de múltiples generaciones familiares, involucradas en la dirección y en la propiedad, donde varios familiares tienen importantes responsabilidades de gestión.

La guía para la pequeña mediana empresa familiar (2003), indica que el protocolo familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa.

En su sentido teórico, Pérez y Martínez (2005) señalan que se denomina protocolo familiar al acuerdo de los componentes del grupo o grupos familiares propietarios de una empresa, en el que se recogen las atribuciones de cada uno de los integrantes, la forma de incorporar nuevos miembros a la empresa, las posibles transmisiones de las participaciones o acciones, la sucesión de los fundadores y cualquiera otra cláusula en relación con la sociedad, que permita la vida y desarrollo de la empresa, su transmisión, manteniendo su vigencia.

Este acuerdo generalmente contiene varios requisitos, exigencias, limitaciones y obligaciones realizadas por los miembros de la familia o familias propietarias de la empresa y es por eso que se le denomina protocolo familiar, pacto o carta de familia.

Siguiendo con la teoría de Pérez y Martínez (2005), los protocolos familiares no están regulados en ninguna norma positiva, por lo que no tienen modelo formal al que deban ajustarse ni contenido fijo al que se pueda acudir para su elaboración. Esto hace que su realización sea más difícil, pero al mismo tiempo estas características permite la flexibilidad para determinar su formato, alcance y ubicación según la voluntad de los miembros de a familia.

Los protocolos suelen constar de un preámbulo introductorio y explicativo del mismo, luego hacen referencia a la empresa, su patrimonio actual, el capital y su reparto, los órganos de la sociedad. Incluye las convocatorias a junta general, número necesario de asistentes (se especifica quienes deberán asistir), deliberación y acciones. Asimismo contiene cláusulas acerca de la transmisibilidad de participaciones de capital. Es necesario nombrar a los responsables de dar seguimiento a lo establecido en el protocolo.

Un protocolo puede ser de dos tipos: privado o público. En el privado, se suscribe entre los miembros de la familia que tienen participación en la empresa. En el protocolo público se toma el documento como una escritura pública añadiéndose al documento público, escribiendo dicho protocolo en una escritura.

La creación de un protocolo familiar para la fundación o el mantenimiento de una empresa no es obligatoria, sin embargo si es recomendable realizarlo para delimitar las relaciones de cada persona con la empresa. También ayuda a prevenir las soluciones para las situaciones que puedan darse mientras exista la empresa.

Para Calavia (2001) el contenido de un acuerdo o protocolo familiar debe incluir lo siguiente:

1. Valores y principios familiares y empresariales, que identifican la empresa familiar, es a lo que se llama: cultura de la empresa. Puede incluirse la realización de actividades no lucrativas de interés general.
2. Relaciones entre la empresa y la familia. Se pueden incluir las características que debe reunir los socios (familiares y no familiares) para desenvolverse dentro de la empresa.
3. Reglas para determinar los trabajos de los miembros familiares en la empresa. Evitar confusión entre propiedad y capacidad. Pueden incluirse políticas familiares.
4. Reglas de funcionamiento y ejercicio de la propiedad. Especificar los sistemas de transmisión de acciones, condiciones para ser socio, la política de retribución de socios y distribución de beneficios.
5. Órganos de gobierno. Se deben establecer una línea entre los órganos de gobierno de la empresa y los que se establezcan en las reuniones familiares. Es recomendable que se establezcan como órganos de relación familia-empresa los siguientes:
 - a. La asamblea familiar, en ella se ven representados todos los miembros de la familia, cuya principal función es recibir información de la empresa, estatutos, valores, etc.
 - b. El consejo de familia. Este es el máximo órgano de gobierno del protocolo familiar formado por los miembros más destacados

Por otro lado, Ruano (2001) explica que el protocolo familiar consta de un clausurado básico y de unos documentos anexos que lo desarrollan. Otra opción que se puede plantear a las partes es la posibilidad de elevarlo a público, es decir, firmarlo ante el notario.

Lo anterior confirma que el protocolo familiar tendrá la fuerza de obligar que las partes quieran concederle. Esto es porque cualquier compromiso que se asume por escrito tiene una gran fuerza moral sobre todo si el proceso de elaboración se ha hecho correctamente y se ha dado la oportunidad de expresar sus opiniones a cada uno de los miembros de la familia, respetando durante dicho proceso la intimidad de cada uno de ellos, y guardando la confidencialidad de todos.

Si el protocolo se redacta como un contrato, el documento puede tener fuerza legal de obligar, esto quiere decir que se puede pedir el amparo de los jueces y tribunales para exigir su cumplimiento. En este caso se pueden también añadir cláusulas penales para casos graves de incumplimiento con pago de multas económicas, poniendo como garantía los propios títulos de la empresa para garantizar el pago.

1.2.7 Desarrollo organizacional:

Una de las principales fortalezas que pueden aprovecharse en las empresas familiares es un buen desarrollo organizacional. Para Dessler, G. (2004) este desarrollo está orientado hacia cambios de actitudes, ya que los colaboradores de una organización poseen valores y actitudes, que pueden ser el reflejo del ambiente interno de la misma.

El desarrollo organizacional según Chiavenato, I. (2004) está fundamentado en las teorías del comportamiento, las cuales estudian a la empresa como un sistema global. También toma en cuenta los cambios que son necesarios realizar según el ambiente que se esté desarrollando. Las personas, grupos, organizaciones y empresas deben de estar preparados a los cambios,

ajustes, adaptaciones que sean necesarias para mantenerse dentro de su ambiente; aspectos que deben ser planeados. El desarrollo organizacional es una actividad de cambio planeado que incluye a la empresa en su totalidad, un programa a largo plazo orientado a mejorar procesos de solución de problemas, mediante una administración basada en la cooperación y efectividad.

Así mismo, Mondy, W. y Robert, N. (2005), conceptualizan el desarrollo organizacional como el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas. Es también, un medio importante para lograr el cambio de la cultura corporativa, este tipo de desarrollo adquiere mayor importancia ya que tanto el trabajo como la fuerza laboral se diversifican y cambian. El desarrollo organizacional se aplica a todo un sistema, como una empresa o planta, aunque no produce un diseño de cómo hacer las cosas, si proporciona una estrategia adaptable para planear e implementar el cambio y se esfuerza en reforzarlo a largo plazo.

1.3 Planteamiento del problema

Luego de la investigación preliminar que se realizó en la empresa, se pudo observar que los empleados están actualmente desorientados con respecto a sus atribuciones, también se identificó la desmotivación de varios hacia sus puestos de trabajo. Existe a su vez, falta de seguimiento a los proyectos nuevos que se desarrollan en la empresa y un alto índice de competencia entre departamentos aunado a la poca comunicación que existe entre ellos.

Lo anterior, es causado por el mal establecimiento de las líneas de comunicación entre áreas, ya que dicha comunicación no ha sido fomentada desde una cultura organizacional determinada que, en este caso, debe ser mucho más específica por tratarse de una empresa familiar. Por otro lado, existe una carencia de perfiles de puestos adecuados, lo que no permite el buen desarrollo de atribuciones ni una evaluación de desempeño eficaz. Además, no se tienen lineamientos claros de cómo manejar la empresa en el momento que su fundador no esté presente.

Si los aspectos mencionados en el párrafo anterior no son atendidos en el corto plazo, los efectos de ellos irán desde una disminución de las ventas hasta una división familiar considerable, sin dejar a un lado la poca o nula innovación que puedan tener en cada una de las líneas de productos. Así mismo no se tendrá una línea de sucesión para que la empresa continúe con la dirección de la siguiente generación.

Para evitar estos efectos se deben evaluar los actuales canales de comunicación y desarrollar un protocolo familiar que apoye al gobierno corporativo de la empresa. Esto conduce a la siguiente formulación del problema:

¿Cuáles son los elementos a considerar para desarrollar un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos en la ciudad de Guatemala?

1.4 Objetivos

General

Determinar los elementos a considerar para desarrollar un programa de protocolo familiar para una empresa de productos farmacéuticos en la ciudad de Guatemala.

Específicos

1. Identificar los puntos críticos que deberán documentarse en el protocolo familiar.
2. Definir los pasos a seguir para implementar un protocolo familiar.

3. Determinar la importancia de la creación de un protocolo familiar en una empresa de esta categoría.

1.5 Alcances y limitantes

Alcances

La presente investigación pretende alcanzar los elementos necesarios en el protocolo familiar en una empresa familiar guatemalteca de productos farmacéuticos, según las características propias de la empresa.

Limitantes

La mayor limitante en la presente investigación es la falta de colaboración de los miembros de la familia que no consideran importante el tema de protocolo familiar, aunado con la falta de información que se tiene acerca del tema.

Asimismo, la mayor información que se requiere debe ser proporcionada por expertos en el tema de empresa familiar, esto conlleva solicitar entrevistas y esperar la confirmación de las mismas hasta que las personas tengan un espacio en su agenda.

Por lo anterior, otra limitante para la presente investigación es el escaso tiempo de los sujetos de estudio para participar en el desarrollo del trabajo de campo.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2. Método

2.1 Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que a partir de la investigación previa se desarrolló una propuesta de mejora para el gobierno corporativo de una empresa familiar dedicada a la comercialización y fabricación de productos farmacéuticos, así como el diseño del plan de sucesión al momento que el fundador ya no esté al frente de la empresa.

El diseño de la investigación es descriptivo, la cual consiste en estudiar y analizar acontecimientos que se relacionan y busca la resolución de un problema. Achaerandio (2001).

2.2 Sujetos

La presente investigación fue realizada en la ciudad capital de Guatemala, en una empresa de comercialización y fabricación de productos medicinales, que por motivos de confidencialidad será denominada La Salud, S.A.

Se identificará a los sujetos de la siguiente manera:

1. Expertos en el tema de empresa familiar
2. Fundador de la empresa La Salud, S.A.

3. Miembros de la familia que trabajan actualmente en la empresa La Salud, S.A.

2.3 Instrumentos

Para el trabajo de campo se elaboraron tres instrumentos: el primero de ellos es una entrevista realizada a expertos en el tema de empresa familiar, el segundo es una entrevista al fundador/propietario de la empresa sujeta a estudio y el tercero, es una entrevista realizada a los miembros de la familia que trabajan actualmente en la empresa.

2.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó un procedimiento breve, descrito de la siguiente manera:

1. Se propició una lluvia de ideas para propuesta de tema de investigación
2. Se seleccionó el tema adecuado
3. Se realizó una investigación de los estudios ya realizados en el tema, para aplicarlo al área específica de estudio
4. Se analizó la empresa. Antecedentes y FODA
5. Se realizó un marco teórico con los conceptos relacionados al tema central
6. Se elaboró un cuadro de diagnóstico para determinar el problema de investigación
7. Se determinaron los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación

8. Se elaboró el diseño del método para la investigación
9. Se validaron los instrumentos
10. Se realizó el trabajo de campo
11. Se procesaron, analizaron y presentaron los resultados
12. Se redactaron las conclusiones finales
13. Se diseñó la propuesta
14. Se redactó el informe final
15. Se presentó a Facultad el trabajo completo de investigación

Capítulo 3

Presentación

3. Presentación de resultados

3.1 Entrevista a expertos en el tema de empresa familiar

1. ¿Qué es un protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	El protocolo familiar es un documento que contiene los acuerdos que regulan la relación de los tres sistemas que componen una empresa familiar (familia - empresa - propiedad), este documento es considerado como un pacto de honor y en algunos países puede tener carácter legal (algunas de sus cláusulas). Esto es que, luego de firmado, algunas de ellas pueden ser incluidas dentro de los estatutos de la sociedad familiar y/o empresarial. El contenido del documento varía dependiendo de las condiciones y necesidades de la familia, haciéndolo a la medida para cada una de ellas.
Experto 2	Un protocolo familiar es un instrumento que sirve básicamente para regular y de alguna manera también administrar la actuación de los miembros de la familia, no solo respecto a normas de convivencia de acuerdo a los valores de esa familia,

	<p>sino también delimita hasta dónde un miembro de la familia puede intervenir dentro de la empresa y la propiedad. Es importante tener presente que el protocolo familiar debe ser elaborado por la misma familia, es decir, que cada familia y empresa son únicas, por lo tanto se hace a la medida de ambos. El protocolo familiar debe ser el resultado de acuerdos a los que han llegado los miembros del consejo de familia, en donde deben estar representadas todas las ramas familiares. No debe ser algo impuesto y se recomienda que se haga en un momento en el que las relaciones familiares estén lo más sanas posibles, de manera que cuando haya que tocar un tema específico, no se esté afectando a alguien en especial. Ejemplo: si se decide que las parejas de los hijos no pueden trabajar dentro de la empresa familiar y hay alguno o algunos de ellos que tienen a sus esposos o esposas trabajando dentro de la empresa.</p> <p>La realización del protocolo familiar logra en su proceso muchos beneficios. Es recomendable que exista una persona totalmente imparcial y con los conocimientos necesarios, para que ayude a esa familia en la redacción del protocolo. Dentro de las habilidades de esta persona debe estar el ser un buen moderador. La persona encargada de darle el seguimiento necesario al proceso de la elaboración del protocolo familiar debiera ser el presidente del consejo de familia.</p>
<p>Experto 3</p>	<p>Es un documento a través del cual los integrantes de una familia empresaria llegan a acuerdos (reglas familiares) y los plasman en este documento, su finalidad es anticiparse a los posibles problemas que pudieran afectar la continuidad de la empresa familiar. En este documento, se definen principios, compromisos, derechos y deberes. Es una guía familiar para las futuras generaciones.</p>

Los expertos coinciden en que el protocolo familiar es una guía con lineamientos que ayuda a la familia a separar las relaciones de familia con las relaciones laborales dentro de la empresa, lo que marca las diferencias y acomoda lo que indiscutiblemente no puede separarse.

2. ¿Cuáles son los elementos que deben considerarse en un protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	<p>Los elementos que son fundamentales, son los que regulan el sistema familia, claro está que el protocolo varía dependiendo del consultor que guíe el proceso, ya que cada uno le da un toque personal al documento. En nuestro caso, el tema de relaciones familiares y solución de controversias es uno de los puntos de mayor importancia, sin embargo la relación familia - empresa es uno de los componentes más importantes del protocolo de familia (ver el documento adjunto en el cual encontrarás varios tipos de protocolos de familia)</p>
Experto 2	<p>Aunque ningún protocolo es igual a otro, algunos de los temas a tomar en cuenta son: los valores que se poseen y se busca preservar como familia; los matrimonios (los divorcios, las capitulaciones matrimoniales); la manera en que se espera preservar un apellido de la familia; cuántos miembros de una rama familiar pueden trabajar dentro de la empresa familiar; cuáles son los requisitos que debe cumplir el miembro de la familia para poder optar como candidato para un puesto dentro de la empresa (profesionalización); qué tipos de puestos son a los que puede optar un miembro de la familia; si los esposos o esposas de los hijos pueden o no trabajar dentro de la empresa y hasta que puesto pueden llegar a ocupar; cómo</p>

	<p>manejar los beneficios que ofrece la empresa; en qué tipos de negocios puede incursionar o invertir la familia y en cuáles no, esto depende de los valores de la familia. Ejemplo: si el negocio siempre ha tenido que ver con temas relacionados a la salud y aparece la oportunidad de invertir en un negocio como una tabacalera, puede ser que por esos valores establecidos anteriormente no se invierta en este segundo negocio aunque se tenga el capital para hacerlo. ¿Puede un miembro de la familia poner su propio negocio a expensas de la empresa actual?. Determinar cada cuánto se hará la asamblea familiar (en donde se invita a todos los miembros de la familia a participar) para informar a los miembros de la situación de la empresa o bien para pedir su aporte; si se establece o no un “bolsing familiar” y cómo manejarlo; los colegios y universidades en las que deben estudiar los miembros de familia; cómo manejar el tema de seguridad de cada miembro (tema común en países latinos).</p> <p>El protocolo puede ser tan extenso como la familia lo desee o necesite o bien, hacer un protocolo más conciso pero a la vez más fuerte. El protocolo debe ir con el aporte de cada uno de los miembros del consejo de familia y además con la firma al final del protocolo en donde se hace constar que cada miembro representante de cada rama familiar está de acuerdo con todo su contenido. El protocolo familiar no es un documento legal, pero se espera se respete por todos. Se recomienda que el contenido del protocolo sea revisado al menos cuando está por darse el cambio generacional o bien la sucesión, ya que entran otros momentos y otras situaciones a considerar que posiblemente antes no existían.</p>
<p>Experto 3</p>	<p>Cada familia puede desarrollar el protocolo familiar de acuerdo a su situación particular; sin embargo, se recomienda que el protocolo familiar contenga al</p>

	<p>menos estos cinco elementos:</p> <p><u>Cultura y valores:</u> definir qué valores familiares y/o empresariales desean que se transmitan a las siguientes generaciones.</p> <p><u>Órganos de gobierno corporativo:</u> definir quiénes pueden formar parte del consejo de familia y quiénes del consejo de administración, la periodicidad de las juntas de consejo, número mínimo o máximo de integrantes de cada consejo, etc.</p> <p><u>Trabajo y dirección empresarial:</u> en este punto los familiares pondrán las reglas acerca de los puestos claves de la empresa (directivos, gerentes), es decir si estos serán ocupados por familiares o también se tomarán en cuenta profesionales externos. Requisitos que deben reunir los familiares que desean trabajar en la empresa, retribuciones, condiciones de salida de un trabajador familiar, etc.</p> <p><u>Patrimonio:</u> qué tipo de estructura jurídica es conveniente mantener, por ejemplo Sociedad Anónima, Sociedad Civil, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc. ¿Cómo se dividirán las acciones,¿ En qué momento?, al nacer o al casarse, en fin depende de cada familia. Préstamos a familiares o la creación de un fondo familiar para contingencias.</p> <p><u>Sucesión y formación:</u> en este punto la familia se pondrá de acuerdo en cuanto a: ¿en qué momento se producirá el relevo de la dirección general?, ¿Qué perfil o criterios se requieren para aspirar a ser el sucesor?, ¿Qué miembros de la familia pueden ser candidatos?, ¿Lo elegirá el consejo de familia o el consejo de administración y cuándo?, todo lo referente al perfil del futuro sucesor.</p>
--	---

En las respuestas anteriores se puede determinar que no existe un formato específico de protocolo familiar con elementos delimitados para el mismo. Los elementos que se tomen en cuenta deben ser consensuados entre los miembros de la familia para que realmente cumpla su objetivo.

3. ¿Cuál es la importancia del protocolo familiar en una empresa?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	<p>Para la empresa es muy importante ya que logra determinar o identificar cuáles son las reglas de juego a futuro. Una de las consecuencias de mortandad de las empresas familiares es precisamente que no se cuenta con este tipo de acuerdos a futuro. Otra de las condiciones importantes para las empresas de familia es que al tener un protocolo de familia le da a la misma empresa seguridad en los manejos futuros de la sociedad, y a los socios familiares y no familiares les genera transparencia en el manejo de la gestión empresarial y de la información.</p>
Experto 2	<p>El protocolo familiar tiene su importancia principalmente en y para la familia como tal, con relación a la empresa es más que todo en donde se establecen los grandes rasgos o grandes líneas donde se dice por donde va a caminar la empresa. Todo lo demás relacionado con la empresa debe ser contemplado y evaluado en el consejo de administración. Claro está que el consejo de administración le da cuentas a los miembros del consejo de familia.</p>
Experto 3	<p>Es importante porque les va a ayudar a separar lo que es familia y lo que es empresa, es decir no puedo tratar a una empresa como familia ni a una familia como empresa, son dos sistemas totalmente independientes pero que deben</p>

	<p>aprender a trabajar juntos. Al realizar un protocolo y definir reglas tanto para la familia como para la empresa, fortalezcó el vínculo que hay entre estos dos sistemas y por consiguiente obtengo un beneficio: la continuidad de la empresa familiar que es el objetivo de un protocolo.</p>
--	--

Los tres expertos coinciden en que el protocolo familiar es importante para que las empresas familiares puedan caminar por una dirección determinada, ordenando las ideas que se tengan actualmente de la administración a futuro de la empresa.

4. ¿Cuáles son los obstáculos más grandes que dificultan el desarrollo de un protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	<p>Indiscutiblemente el mayor obstáculo es el manejo del clima familiar. Existen familias que su condición familiar interna no permite o, mejor dicho, no es fácil poder llegar a establecer acuerdos. En estos casos la intermediación de psicólogos e incluso psiquiatras es importante o que la familia realice actividades vivenciales de coaching que les permita superar estos obstáculos. Por otro lado encontramos fundadores reacios al proceso de concertación de acuerdos, permanencia en el poder por temor a realizar la sucesión o por la incertidumbre que se genera al preguntarse si las siguientes generaciones son capaces de mantener la empresa familiar a flote, entre otras situaciones.</p>

Experto 2	<p>Primero que el fundador de la empresa esté de acuerdo en que se realice un protocolo familiar, después que haya unanimidad en querer hacer el protocolo familiar. Luego la carencia o falta de una adecuada comunicación entre los miembros de la familia que forman parte del consejo de familia. No contar con el apoyo de una persona externa en el tema que pueda ayudar a la familia en hacer su protocolo familiar.</p>
Experto 3	<p>El protocolo es un conjunto de acuerdos, por lo tanto los obstáculos que dificultan su desarrollo son los conflictos familiares. Si hay conflictos entre la familia es muy difícil llegar a acuerdos y por consiguiente realizar un protocolo familiar.</p>

El clima interno familiar es el mayor obstáculo para crear un protocolo familiar, según indican los expertos. Problemas familiares y la falta de apoyo del fundador no permiten el desarrollo de un protocolo familiar efectivo.

5. ¿Es recomendable que el protocolo familiar lo desarrolle algún miembro de la familia o considera que es mejor solicitarlo a alguien externo?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	<p>El protocolo de familia lo deben de realizar los miembros de la familia, para nosotros el proceso debe de ser incluyente y debe contar con la participación de cada miembro de la familia. El papel del asesor externo es de guía y de mediador, que imparte una metodología de trabajo organizada.</p>
Experto 2	<p>Se recomienda que el protocolo familiar se realice con el apoyo de una persona externa, eso no quiere decir que esa persona hará todo, más bien debe ayudar a los miembros del consejo de familia a llegar a esos acuerdos para luego escribirlos en el protocolo.</p>
Experto 3	<p>Se recomienda que el protocolo lo desarrollen todos los miembros de la familia que son propietarios de la empresa familiar ya que en él se plasman los intereses de la familia como de la empresa, relaciones familia-empresa.</p> <p>Se recomienda también que participen mediadores externos con experiencia en protocolos familiares, mínimo un abogado y un psicólogo con especialidad en terapia familiar para que puedan manejar los conflictos que se presenten durante la realización del protocolo.</p>

Los expertos coinciden que el protocolo familiar deben realizarlo los miembros de la familia ya que son ellos los que saben exactamente cuáles son sus necesidades como familia y como empresa. También es necesario el apoyo externo para tener una opinión imparcial y plasme objetivamente todo lo que se ha discutido en familia.

6. ¿Algunas recomendaciones para iniciar con el desarrollo de un protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	Las recomendaciones son tres: primero, la familia debe de estar consciente de la importancia del protocolo de familia; segundo, se debe buscar el momento y el clima familiar adecuado; y tercero, la familia debe dedicar y hacer un esfuerzo de concertar los acuerdos de manera ordenada y con objetivos claros.
Experto 2	Sensibilizar a los miembros del consejo de familia respecto a los beneficios y requerimientos necesarios en la elaboración del protocolo familiar. El protocolo lleva alrededor de año y medio para su realización.
Experto 3	El mejor momento es cuando la familia está en armonía y cuando la generación al mando tiene hijos pequeños y está planeando el futuro de la empresa.

Para iniciar un protocolo familiar, es necesario que la familia esté de acuerdo y que se comprometa a dedicar tiempo y esfuerzo para que el objetivo sea alcanzado. Según los expertos, lo primero que debe revisarse antes de iniciar con un protocolo familiar es el clima interno, relaciones familiares y disposición para realizarlo.

7. ¿Cuál es su experiencia en el tema?

NOMBRE	RESPUESTA
Experto 1	Nuestra experiencia como firma es de más de 12 años. Puedes ver la experiencia de la firma y consultar mi hoja de vida en nuestra página web, de igual manera que la de todo nuestro equipo de trabajo.
Experto 2	
Experto 3	Tengo la certificación en consultoría en protocolo familiar por la universidad La Salle (2009) y he tenido la oportunidad de apoyar la realización de algunos protocolos familiares en la ciudad de Puebla, México.

Todos los expertos que participaron en la entrevista han trabajado con empresas familiares y han sido partícipes en la creación de protocolos familiares.

3.2 Entrevista al fundador de la empresa

1. ¿Sabe usted qué es un protocolo familiar?

No

(Se dio una breve explicación en qué consiste el protocolo familiar)

2. ¿Estaría dispuesto a realizar un protocolo familiar en su empresa?

Claro que sí. Si entendí bien, en este documento podemos plasmar como familia todos los lineamientos que debemos tener en la empresa y como familia. Eso para mí es muy importante porque desde que inicié el negocio me ha costado pensar en cosas que no sean las emergencias diarias y cómo salir adelante con la empresa.

Desde que integré a mis hijos al negocio me he sentido más respaldado, pero al mismo tiempo la relación en mi casa es más difícil porque aparte de ser mis hijos son un empleado más y tengo que tratarlos así.

Siempre les he dicho que todo lo que yo me he esforzado en esta empresa es para ellos y ahora que la mayor parte de mi familia está trabajando en la empresa me doy cuenta que he cumplido con esa promesa de dejar todo en sus manos.

Un documento como ese (protocolo familiar) creo que nos va a ayudar mucho para marcar las diferencias entre ser familia y ser “compañeros de trabajo”.

3. ¿Qué elementos incluiría en el protocolo familiar de su empresa?

Muy buena pregunta. Yo quisiera incluir muchísimas cosas, a mi me gusta que las cosas queden claras y detallar todo lo más que se puede pero creo que no sería correcto hacer un listado enorme de lo que creo que es importante.

Para empezar, me gustaría mucho que nos pusiéramos de acuerdo todos en cómo queremos que sea la empresa y qué metas nos gustaría alcanzar. Después sería importante dejar por escrito si las esposas de mis hijos van a trabajar en la empresa o no y si vamos a dejar que trabajen con nosotros otras personas de la familia.

También creo que es importante que tomemos en cuenta si mis hijos quieren poner otra empresa que complemente el laboratorio y cómo se debería manejar eso, porque ya lo hemos pensado antes.

4. ¿Ha pensado en su sucesión?

Formalmente no, siempre he dicho que mis hijos son los que se deben quedar con la empresa pero yo no sé si ellos tendrán otros planes en el futuro. Todavía me queda mucho tiempo al mando de todo.

5. ¿Cómo visualiza su empresa en 10, 15 y 20 años?

Siéndole sincero no me había puesto a pensar en la empresa de esa forma, pero me gustaría que en 10 años tuviéramos más de 20 productos a la venta en las principales farmacias de la ciudad y

del interior. En 15 años quisiera que las marcas que tenemos ahorita sean las más vendidas en toda Guatemala, me gustaría también tener un hospital. No creo llegar a 20 años más, así que mejor ni me imagino como estaría mi negocio.

4.3 Entrevista a los miembros de la familia que trabajan en la empresa

1. ¿Sabe usted qué es un protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Hijo 1	No
Hijo 2	No
Esposa	Creo que es un documento que formaliza una empresa familiar
Sobrino	No

La mayoría de los familiares no conoce el término de protocolo familiar.

2. Si el fundador inicia un proceso de protocolo familiar para la empresa ¿Estaría dispuesto a colaborar en la realización del mismo?

NOMBRE	RESPUESTA
Hijo 1	Si es para beneficio de toda la familia, claro que sí
Hijo 2	Sí
Esposa	Sí
Sobrino	Creo que no me corresponde directamente porque la empresa no es mía

Todos los familiares estarían dispuestos a realizar un protocolo familiar en beneficio de la empresa.

3. ¿Qué elementos incluiría en el protocolo familiar de la empresa?

NOMBRE	RESPUESTA
Hijo 1	Nombre de la persona quien sustituirá a mi papá en el momento que él decida retirarse, reglas de convivencia familiar dentro de la empresa, cuántas personas de la familia

	pueden trabajar dentro de la empresa, inversiones que se tengan pensadas.
Hijo 2	Yo incluiría los requisitos que alguien de la familia tiene que cumplir antes de entrar a trabajar en la empresa, por ejemplo edad, escolaridad, estado civil, etc. Me gustaría también, si se va a hacer un protocolo familiar, que tomaran en cuenta cómo repartir las utilidades y cómo establecer los sueldos de los miembros de la familia.
Esposa	Es muy difícil saber exactamente qué se debería incluir en un protocolo familiar cuando no se tiene un conocimiento amplio de lo que la empresa necesita. Podría pensar que es importante incluir cosas como: número de personas (familia) que puede trabajar con nosotros en la empresa; determinar quien tiene voz y voto en las decisiones empresariales; reglas para que los empleados (familia) no abusen de la confianza que se les da en la empresa, entre otras cosas
Sobrino	No sé

Los elementos que la familia incluiría en el protocolo familiar de la empresa son: sucesión, familiares que puedan laborar en la empresa, inversiones, manejo de finanzas y reglas de conducta.

4. ¿Cuál sería su aporte en la creación del protocolo familiar?

NOMBRE	RESPUESTA
Hijo 1	No sé, creo que primero debemos definir si se creará un protocolo y luego veremos de qué manera puedo ayudar en eso.
Hijo 2	Podría darme la tarea de investigar cuáles son los puntos que nos están afectando actualmente en la empresa y exponerlos para que lleguemos a un acuerdo de lo que debemos tomar en cuenta si se deciden a hacer un documento así.
Esposa	Yo estaría dispuesta a involucrarme de lleno en esto, podría averiguar quién puede asesorarnos en el tema y dar seguimiento personalmente para que el protocolo se documente formalmente. También estaría pendiente para que después de terminarlo, todos los miembros de la familia cumplamos al pie de la letra lo que acordamos.
Sobrino	Puedo colaborar en lo que me pidan.

Todos los miembros de la familia están dispuestos a colaborar en la creación y seguimiento del protocolo familiar. Algunos prefieren identificar necesidades de la empresa para iniciar con el proceso y otros prefieren dar seguimiento cuando el protocolo ya esté redactado y firmado.

Capítulo 4

Discusión de resultados

Las empresas familiares en Guatemala han descuidado mucho su administración, ya que la mayoría de ellas, no han preparado un plan estratégico a mediano y largo plazo en el cual se detallan las metas que se quiere alcanzar como empresa y como familia. Uno de los elementos importantes en la administración de una empresa de familia es el protocolo familiar, del cual se ha investigado en el presente trabajo.

Un protocolo familiar, según la guía para la pequeña mediana empresa familiar (2003) es un instrumento específico de las empresas familiares para regular aspectos que faciliten su continuidad. Asimismo Pérez y Martínez (2005) agregan que es un acuerdo de la familia propietaria de una empresa en el que se recogen las atribuciones de cada uno de los integrantes, la forma de incorporar a la empresa nuevos miembros, la sucesión de los fundadores y cualquier otro aspecto en relación a la sociedad.

Para los expertos en el tema, el protocolo familiar es una guía que contiene los lineamientos necesarios para determinar las diferencias en la relación familia y empresa. Adicionalmente, expresan que este documento es de suma importancia para asegurar un ordenado funcionamiento de los órganos de gobierno familiar.

Al considerar cada una de las opiniones se puede determinar que un protocolo familiar es un documento formal en el cual se determinan ciertos elementos importantes a tomar en cuenta para garantizar una buena administración de la empresa familiar. Este documento tendrá el peso que la familia quiere otorgarle y deberá ser respetado por todos los miembros de la familia que pertenezcan a la empresa y/o que estén tomados en cuenta en alguna de las cláusulas del documento.

Por otro lado, es importante determinar qué elementos deben ser considerados en un protocolo familiar. Aunque no existe un formato específico, Calavia (2001) indica que un protocolo familiar debe contener al menos los valores y principios familiares y empresariales, las relaciones entre la empresa y la familia, reglas para determinar los trabajos de los miembros familiares en la empresa, reglas de funcionamiento y ejercicio de la propiedad y los órganos de gobierno (asamblea familiar y consejo de familia).

Asimismo, los expertos coinciden en que no existen elementos obligatorios en un protocolo familiar, estos serán determinados según las necesidades de la empresa. Sin embargo, sí existen elementos recomendados para no dejar fuera ningún aspecto importante, tales como: las atribuciones de los miembros de la familia, cultura organizacional de la empresa, patrimonio, sucesión, ingreso de nuevos miembros familiares a la empresa, entre otros. Algunos protocolos son tan detallados que tienen cláusulas específicas con respecto a la educación de los hijos/nietos y la creación de un “bolsing familiar”.

Por lo anterior, se entiende que los elementos que debe contener un protocolo familiar no son obligatorios y dependerán de la decisión que tome la familia con respecto a lo que quieran plasmar en un documento de esta categoría. Cada empresa, así como cada familia, son diferentes, por lo tanto lo que deben incluir en un protocolo familiar es totalmente distinto. Existen, sin embargo, algunos elementos generales que si pueden tomarse como base en cualquier empresa familiar como la sucesión del fundador, atribuciones de cada integrante de la familia, días de asamblea familiar, etc.

Los elementos, entonces, pueden entenderse como los aspectos que determinarán las líneas de acción delimitados en el protocolo familiar, cada uno de estos debe ser elegido por los miembros de la familia que estén desarrollando el documento, luego deben ser aprobados por todos los que firmarán al aceptar el protocolo establecido. Cada elemento que debe tomarse en cuenta en el protocolo familiar puede tener diferente importancia de una empresa a otra, ya que como se ha

mencionado anteriormente, cada familia y cada empresa tiene sus propias características que encaminarán el desarrollo del protocolo.

Cada elemento que se incluya en el protocolo familiar será descrito tan detalladamente como lo requiera la familia o simplemente pueden dejarse lineamientos generales sin instrucciones precisas. Esto dependerá de los acuerdos a los que la familia haya llegado.

Según Pérez y Martínez (2005), la creación de un protocolo familiar no es obligatoria para la fundación o el mantenimiento de una empresa, sin embargo, es recomendable para delimitar las relaciones de cada persona con la empresa. Es de gran ayuda también para prevenir problemas futuros al crear con antelación las posibles soluciones a tomar.

Para los expertos, el protocolo familiar es de suma importancia, ya que gracias a este documento se puede evitar la muerte prematura de la empresa. Afirman que este documento le brinda a la familia la seguridad de la administración de la empresa a futuro.

Debido a la importancia del protocolo en la que han coincidido los autores consultados y los expertos entrevistados, se puede determinar que la creación de dicho protocolo familiar es indiscutiblemente importante, si la empresa (familiar) desea un largo tiempo de vida y desea dejar plasmado por escrito las reglas del juego en el presente y en el futuro a manera de evitar conflictos tanto laborales como familiares.

Al considerar que los expertos en el tema de empresa familiar coinciden en que el mayor obstáculo que se tiene para desarrollar un protocolo familiar es la falta de apoyo del fundador y los problemas internos que pueda tener la familia, se entiende el por qué de las respuestas indiferentes de alguno de los miembros de la familia de la empresa objeto de estudio en cuanto a su participación y apoyo en la creación del protocolo familiar para la empresa. Esto significa que antes de realizar el documento será necesario que como familia se reúnan y acuerden el deseo de realizar un protocolo, los elementos que este deberá contener y el aporte de cada uno de los miembros en la realización del mismo.

Por otro lado, la teoría indica que para iniciar con el desarrollo de un protocolo familiar es necesario determinar si éste será de tipo público o privado (Pérez y Martínez, 2005). Privado si solamente se suscribe entre los miembros de la familia y público si se toma el documento como una escritura pública.

Contrariamente a lo anterior, los expertos opinan que para iniciar con la creación del protocolo familiar se debe estar de acuerdo en la realización del documento, estar en el momento adecuado en las relaciones familiares y acordar responsables de cada acción.

Finalmente se puede concretar que es necesario tomar en cuenta la opinión de familia, el clima familiar y la determinación de responsabilidades antes de iniciar con la creación del protocolo familiar, luego de esto se debe determinar qué tipo de protocolo se realizará y quien será el responsable de su creación interna y externamente, ya que se recomienda que un asesor externo a la empresa apoye en el desarrollo del documento.

Conclusiones

- Los elementos a considerar para desarrollar un protocolo familiar dependerán de las necesidades específicas de cada empresa y familia. Sin embargo, se pueden considerar como elementos básicos los siguientes:
 - a) Planes de sucesión (períodos de tiempo de dirección de la empresa, candidatos a la sucesión, indicaciones especiales, etc.).
 - b) Ingreso de familiares a la empresa y los requisitos para estos ingresos.
 - c) Elementos financieros (cómo se repartirán las utilidades de la empresa, determinación de sueldos, administración de gastos laborales y familiares).
 - d) Límites entre relación familiar y laboral.
 - e) Lineamientos para segundas y terceras generaciones.
 - f) Inversiones (en activos, crecimiento de negocio actual o generación de nuevos negocios).

- Los puntos críticos que deben ser documentados en el protocolo familiar son: 1) los miembros de la familia que representan los estatutos del documento; 2) fechas de cumplimiento (si las hubiera); 3) respaldo legal; y, 4) familiares que velarán por el cumplimiento de cada elemento incluido en el protocolo familiar.

- Un protocolo familiar no tiene un esquema determinado, sin embargo existen varios pasos que deben ser tomados en cuenta para realizar un documento de esta categoría:
 - a) Determinar la necesidad de realizar un protocolo familiar.

- b) Acordar con todos los miembros de la familia la realización del documento.
 - c) Enlistar todos aquellos aspectos que se quieran dejar plasmados en el protocolo familiar (solamente el listado, el detalle se verá después).
 - d) Designar a una o dos personas encargadas de realizar el protocolo familiar.
 - e) Solicitar el apoyo de un asesor externo a la empresa para que ayude a la familia a redactar el documento y detallar cada cláusula imparcialmente.
 - f) Revisar el protocolo ya terminado y validarlo. Para ello es necesario que todos los miembros de la familia involucrados firmen de común acuerdo aceptando cada una de las condiciones e instrucciones que el documento presente.
 - g) Dar seguimiento al cumplimiento del protocolo familiar ya autorizado.
- La realización de un protocolo en una empresa familiar es importante por las siguientes razones:
 1. Permite a los miembros de la familia determinar límites entre la relación familia y empresa.
 2. Facilita la toma de decisiones para asuntos críticos y/o estratégicos (esto si se toma en cuenta dentro del protocolo).
 3. Clarifica la sucesión de mando tanto si es primera generación o siguientes.
 4. Identifica las características y necesidades propias de la empresa para buscar los mejores satisfactores de dichas necesidades.
 5. Permite anticiparse a futuros problemas creando soluciones con antelación.

Capítulo 5

Propuesta

Luego de determinar la importancia de la realización de un protocolo en una empresa familiar, se presenta a continuación la propuesta del formato para realizar un protocolo familiar a la empresa sujeta a estudio.

I. Índice

En esta parte deberá colocarse cada una de las partes que conformarán el protocolo familiar.

II. Introducción

En la introducción se debe dar una pequeña referencia de lo que es la empresa y los motivos que llevaron a la familia a tomar la decisión de redactar un protocolo familiar.

III. Objetivos del grupo familiar

Debe indicarse cuál es el objetivo principal de la familia y empresa.

IV. Finalidad y principios generales

Indicar los valores y misión del protocolo familiar.

V. La familia y la empresa

En este punto se incluye la información general de la empresa y familia.

a) Principios generales

Donde deben incluirse las características generales de la empresa y familia.

b) Requisitos de incorporación y proceso de selección y salida de la empresa familiar.

En este punto deben especificarse cada uno de los requisitos que debe cumplir cada miembro de la familia para integrar la empresa. De igual manera se debe detallar el proceso de selección del personal (familia) y los motivos de salida de uno de los miembros.

c) Remuneración de los miembros de la familia.

Deben detallarse los lineamientos que se seguirán en la asignación de sueldos para los miembros de la familia que trabajen en la empresa.

d) Otros

En este punto deben anotarse todos aquellos elementos que la familia considere necesarios. Cada uno de los elementos debe ser anotado de la manera más detallada posible, indicando las acciones a seguir de cada uno de ellos. Por ejemplo, participación en la empresa a familiares políticos, bolsing familiar, especificaciones de estudio de las nuevas generaciones, etc.

VI. La propiedad

a) Derecho de adquisición de acciones

Es necesario que se determinen quienes podrán adquirir acciones de la empresa.

b) Valoración

Debe establecerse el valor de cada una de las acciones de la empresa y anotarlo en el documento. Esta información puede ser dinámica debido a los cambios económicos que puedan surgir.

c) Derecho de los accionistas

En este punto deberán anotarse todos los derechos de los accionistas, determinación de la voz y voto de cada uno de ellos en las asambleas.

VII. Órganos de gobierno

a) Consejo de administración.

- Comisiones delegadas.

Es necesario que se indiquen cada una de las comisiones que se tendrán en el consejo de administración, su responsabilidad y funciones.

- Asesor externo.

Debe indicarse quien es el asesor externo tanto para la elaboración del protocolo como para la administración de la empresa.

- Comisión o consejo de dirección.

En este punto se requiere el detalle de las características del consejo de dirección, responsabilidades y funciones.

b) Junta general de accionistas

Se determinará quienes pertenecerán a la junta general de accionistas y se establecerán requisitos para integrar dicha junta, así como sus funciones, días y metodología de reunión.

VIII. Excepciones, modificaciones y revisión

En este punto deberán anotarse las excepciones de alguna clausula, así como las modificaciones y revisión de cada elemento mencionado en el punto V.

IX. Consejero-asesor externo.

Se deben dejar documentadas las características que debe reunir un asesor para ser tomado en cuenta en el protocolo familiar.

X. Otros

a) Fondo para la formación empresarial de los descendientes.

Es importante determinar de qué manera se generarán los fondos para la educación empresarial de las nuevas generaciones, así como la designación de un encargado de administración de fondos para la familia.

b) Política de remuneración de miembros del consejo.

La familia deberá indicar cuáles serán los criterios que se tomarán como base para establecer una política de remuneración para miembros del consejo.

Referencias

1. Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima primera Edición. Madrid, España.
2. Achaerandio, L. (1995). Iniciación a la práctica de la investigación. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
3. Arbesú, Carlos (2008). ¿Porqué les cuesta tanto a las empresas familiares tomar decisiones estratégicas?. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 42. España
4. Ayala Calvo , Juan Carlos(2002). Los derechos de los socios y la Junta General de Accionistas. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 13. España
5. Calavia, José Manuel (2001). Derecho Mercantil I: Estudios de Economía y Empresa. Primera Edición. Editorial Gemma. España
6. Carrulla , J. Tomás(2000). La sucesión en la Empresa Familiar: Planificación, proceso y continuidad. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 1. España
7. Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México
8. Davis, John (2009). “Dentro del ADN de la Empresa Familiar”. Disponible en: www.hbral.com
9. Dessler, G. (2004). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación. México

10. DG de Política de la PYME (2003). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Primera Edición. España
11. Dodero, Santiago (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas. 4ta. Edición. Editorial el Ateneo. Argentina.
12. Eco, U. (2001). ¿Cómo se hace una tesis? Primera Edición. Editorial Gedisa. España
13. Escribano, C. (2000). ¿Es su empresa una Empresa Familiar?. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 1. España
14. Gallo, Miguel Ángel (2008). Retrasar la sucesión Familiar. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 42. España
15. Gersick, Davis, McCollom y Lasberg (1997). Empresas Familiares Generación a Generación. Primera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México
16. Ginebra, Joan (1997). Las Empresas Familiares. Primera Edición. Editorial Panorama. México.
17. Gómez Betancourt, Gonzalo (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares?. 20 Edición. Editorial Norma.Colombia
18. Leach, Peter (1999). La empresa familiar. Primera edición. Editorial Granica.
19. Nieto, Martha (2010). “La empresa Familiar: ¿Un negocio de por vida?. Disponible en: www.ideasparapymes.com

20. Pérez y Martínez (2005). La Empresa Familiar. Fiscalidad, Organización y Protocolo Familiar. Primera Edición. Editorial Ciss.
21. Ruano , José Martí (2001). La fuerza del Protocolo Familiar. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 5. España
22. Sánchez-Crespo (2010). Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/empresa_familiar_iii.msp
23. Sandoval, F. (2007). Técnicas Básicas de Investigación. Primera Edición. Guatemala
24. Shanker, A. C.; Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics. Revista Family Business No. 9. Estados Unidos
25. Ward y Aronoff (2001). Satisfacción laboral en la empresa familiar. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 5. España
26. Ward, John (2006). El éxito en las empresas familiares. 20ª edición. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
27. Ward, John L.(2007). La gran transformación del Gobierno Corporativo. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 38. España
28. Wayne, M. Y Robert, N. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México
29. Zugaza , Juan Manuel (2000). El Protocolo Familiar, Cuándo y Porqué es necesario. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 1. España

30. Zugaza , Juan Manuel (2000). El Protocolo Familiar: La incorporación de los miembros de la familia a la empresa. Revista Actualidad de la empresa Familiar No. 3. España

Anexos

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración Corporativa

Entrevistador: _____

Dirigido a: _____

1. ¿Qué es un Protocolo Familiar?
2. ¿Cuáles son los elementos que deben considerarse en un Protocolo Familiar?
3. ¿Cuál es la importancia del Protocolo Familiar en una empresa?
4. ¿Cuáles son los obstáculos más grandes que dificultan el desarrollo de un Protocolo Familiar?
5. ¿Es recomendable que el Protocolo Familiar lo desarrolle algún miembro de la familia o considera que es mejor solicitarlo a alguien externo?
6. ¿Algunas recomendaciones para iniciar con el desarrollo de un Protocolo Familiar?
7. ¿Cuál es su experiencia en el tema?

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración Corporativa

Entrevistador: _____

Dirigido a: _____

1. ¿Sabe usted qué es un Protocolo Familiar?

2. ¿Estaría dispuesto a realizar un Protocolo Familiar en su empresa?

3. ¿Qué elementos incluiría en el Protocolo Familiar de su empresa?

4. ¿Ha pensado en su sucesión?

5. ¿Cómo visualiza su empresa en 10, 15 y 20 años?

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración Corporativa

Entrevistador: _____

Dirigido a: _____

1. ¿Sabe usted qué es un Protocolo Familiar?

2. Si el fundador inicia un proceso de creación de un Protocolo Familiar para la empresa
¿Estaría dispuesto a colaborar en la realización del mismo?

3. ¿Qué elementos incluiría en el Protocolo Familiar de la empresa?

4. ¿Cuál sería su aporte en la creación del Protocolo Familiar?