

EL PROTOCOLO FAMILIAR: HERRAMIENTA PARA LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Libnazaret Betancourt –Rodríguez¹, Annisel Díaz- Montes², Thanairí Mezo- Uc³, Andrés Miguel Pereyra –Chan⁴, y Rayma I. Maldonado –Astudillo⁵

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico de Mérida. Departamento de Ingeniería Industrial. Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Av. Tecnológico km. 4.5 S/N, Mérida, Yucatán, C.P. 97118, México. Tel. (999) 964-5000, 964-5001. Profesor⁴ Estudiantes^{2,3}

Universidad Autónoma de Guerrero. Unidad de Estudios de Posgrados e investigación. Maestría en Competitividad y Sustentabilidad. Calle el Pino S/N. Col. El Roble, Acapulco de Juárez, Guerrero, C.P. 39640, México. Tel. (744) 487-7740, (744) 178 4457. Profesor⁵. Estudiante¹

Autor de contacto: libnazareth08@gmail.com; annisel.diaz@gmail.com; tany_mezo@hotmail.com; pereyraandres@hotmail.com; raymaireri@gmail.com

Recibido: 02/marzo/2020

Aceptado: 26/marzo/2020

Publicado: 31/marzo/2020

RESUMEN

En México, más del 90 % de las empresas son de tipo familiar. A pesar de su relevancia en la economía nacional, diversos autores concuerdan que son quienes más sufren las altas tasas de mortalidad, primordialmente a raíz del traspaso de una generación a otra. Esta problemática de continuidad, entre otras causas, está asociada a la falta de un protocolo familiar a razón de la inadecuada planeación de la sucesión. En la presente investigación de carácter documental, se analiza el concepto de protocolo familiar, las fases de su elaboración y los elementos relevantes que influyen en su adecuado desarrollo, así mismo, se identifica y se plantea las causas de la falta de su implementación, resaltando entre ellas la visión de corto plazo, la falta de dirección empresarial y estratégica, la cultura familiar y el escaso valor jurídico del protocolo familiar en México.

Palabras clave: empresa familiar, protocolo familiar, sucesión, continuidad, estructura, contenido

THE FAMILY PROTOCOL: A TOOL FOR THE GENERATIONAL TRANSFER OF FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

In Mexico, more than 90 % of the companies are family owned. Despite its relevance in the national economy, several authors agree that they suffer the most from high mortality rates, primarily as a result of the transfer from one generation to another. This problem of continuity, among other causes, is associated with the lack of a family protocol due to the inadequate planning of succession. In the present desk-based research, the concept of family protocol, the phases of elaboration and the relevant elements that influence its proper development are analyzed, furthermore, it identifies and assesses the causes for the lack of implementation, highlighting among them the short-term vision, lack of business and strategic direction, family culture and the low legal value of the family protocol in Mexico.

Key words: family business, family protocol, succession, continuity, structure, content

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar tiene un papel fundamental dentro de la estructura productiva de las naciones, en países tercermundistas o en vías de desarrollo y especialmente para países desarrollados e industrializados (Rueda & Rueda, 2017). En México, las empresas de tipo familiar equivalen a más de 3.6 millones de las entidades económicas o lo que es igual a decir, representan más del 90 % del total de empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2015); de hecho, los proyectos y programas de emprendimiento, guía y fortalecimiento a las mipymes ofrecidos por los gobiernos motivan a grupos familiares a conformar cada vez más empresas, aunque se queden en la informalidad. Pese a este crecimiento dado por años, Ayala, Ochoa & Jacobo (2017) señalan que su supervivencia en el mercado es considerada la principal problemática que las

aqueja, indicando que, además de los problemas intrínsecos de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se le suma la problemática propia de este tipo de sociedad, donde por ejemplo, del 30 % de empresas que pasan a la segunda generación, aproximadamente el 15 % de estas logra llegar a la tercera generación.

En consecuencia, la realidad que envuelve a la mayoría de estas microempresas en diferentes contextos del mundo, se puede entender en la práctica por su deficiente gestión administrativa, inestable cultura organizacional, baja formación profesional, poca iniciativa para construir los diferentes órganos de gobierno (consejo familiar, asamblea familiar, asamblea de socios, etc.), entre otras consideraciones que afectan directamente su vocación de continuidad o sucesión. Uno de los elementos que permite unificar estos aspectos óptimamente, es la elaboración e

implementación del protocolo familiar, no obstante, es un documento que poco se conoce entre los empresarios y que carece de relevancia, dado el desconocimiento que estos tienen acerca de su funcionamiento, y que es valorado hasta el momento que se presenta una crisis familiar o empresarial y en diversas circunstancias se implementa de manera equivocada y por razones no conveniente (Arenas & Rico, 2014).

De acuerdo a las observaciones anteriores, se hace necesario comprender el significado e importancia del protocolo familiar, la forma de concebirse, la estructura, contenido y los documentos jurídicos más importantes que acompañan al protocolo, así como su elaboración y el por qué no se implementa en muchas ocasiones, ofreciendo al empresario gerente o propietario interesado en informarse, un marco conceptual que sirva como pauta o guía de acción al momento de elaborarlo.

Es por ello por lo que, el presente documento tiene por objetivo analizar el concepto y los elementos fundamentales relacionados a la elaboración del protocolo familiar, de forma que se facilite al propietario, administrador o asesor externo de la empresa, identificar los elementos más representativos a considerar en su elaboración e implementación. De igual forma, dar lugar a la comprensión de las principales causas por las que las empresas familiares carecen de este documento desde el punto de vista legal, económico y cultural, dejando la inquietud de sopesar e interiorizar la relevancia que tiene esta práctica en aras de iniciar o mejorar la vocación de continuidad en la empresa familiar.

MATERIAL Y MÉTODOS

La consecución del objetivo planteado, acota al estudio a una investigación de tipo documental con alcance descriptivo: uno, dado que basa su análisis en la revisión de fuentes secundarias escritas para desarrollar y profundizar un tema específico y dar respuesta a sus interrogantes, con la finalidad de determinar semejanzas, diferencias, relaciones, posturas o estado actual del conocimiento en referencia al tema escogido (Bernal, 2015); y dos, específica propiedades y características relevantes de un fenómeno, situación, evento o realidad, definiendo particularidades que hacen ha dicho fenómeno o situación reconocible y diferenciable (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La metodología empleada para el desarrollo del presente artículo se estructuró en dos etapas: selección de documentos bibliográficos y análisis de información y discusión. La primera, abarcó la búsqueda y elección de la literatura referente al tema y problemática en cuestión en diversos motores de búsqueda y bases de datos, durante el 2018-1, tomando como referencia artículos críticos de divulgación científica, entre otros documentos escritos como libros, revistas, y conferencias escritas. Por su parte, la segunda etapa comprendió la revisión minuciosa de los documentos seleccionados a través de análisis y discusión grupal, donde

se contrastó lo encontrado en la teoría e información de estudios adelantados en contextos internacionales con datos (o ausencia de estos) encontrados en la realidad del contexto mexicano. Finalmente, para dar coherencia y armonía a los resultados y discusión presentada, el equipo investigador estandarizó los resultados haciendo uso de los descriptores: empresa familiar, protocolo familiar, concepción del protocolo familiar, estructura del protocolo familiar, contenido del protocolo familiar y sucesión de la empresa familiar.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, el presente apartado señala los principales postulados de autores que han estudiado a las empresas familiares, haciendo hincapié en los aspectos relacionados al protocolo familiar. Presentando los resultados en el siguiente orden de ideas generales: conceptualización, concepción, estructura y contenido, elaboración y causas de la falta de implementación del protocolo familiar.

Conceptualización del protocolo familiar

La confluencia de elementos y enfoques procedentes de las disciplinas administrativas y jurídicas, han ampliado las nociones atribuidas al concepto *protocolo familiar*, dando lugar a distintas interpretaciones de la palabra pero que al final coinciden en la mayoría de sus elementos. Desde el punto de vista administrativo, se tiene que, el protocolo constituye un documento firmado por todos los integrantes de la familia con el fin de regular las relaciones entre la familia y la empresa (Vanoni & Pérez, 2015), a fin de disminuir la complejidad de los conflictos asociados al proceso de sucesión y asegurar la continuidad de esta en sus siguientes generaciones (Claver, Molina, & Zaragoza, 2015; Llorente, 2012). Del mismo modo, la guía para la pequeña y mediana empresa familiar (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008) resalta el elemento mediador del protocolo, al sugerir que este debe ordenar las relaciones empresa-familia disolviendo posibles conflictos; mientras que, resalta el elemento de continuidad de la empresa, cuando considera al protocolo como una herramienta facilitadora de una adecuada transición generacional en el proceso de sucesión.

Adicionalmente, Rodríguez (2012) lo considera como un proceso educativo y de profesionalización de una familia en aspectos particulares de los negocios familiares. Al respecto el autor señala que el protocolo debe constituir un proyecto en conjunto familia-empresa, creando un espíritu de unión y compromiso, donde es imprescindible el diálogo entre las partes involucradas para llegar a consensos sobre asuntos afecten potencialmente a la familia y a la empresa. De acuerdo con Victoria (2013) la finalidad del protocolo se enmarca en fortalecer la empresa familiar no solo en el contexto familiar sino también en el aspecto empresarial,

patrimonial y jurídico para influir de manera integral en la continuidad de generaciones presentes como venideras.

Es preciso entender que, para una correcta definición de reglas en el protocolo, es necesario vislumbrar con anterioridad los conflictos internos de la empresa familiar, de manera que, los miembros de la familia estén enterados de cuál es la actuación más conveniente que se debe adoptar ante posibles problemas intrafamiliares, y así prevenir el efecto resonancia dentro y fuera de la empresa familiar. Por ello, Lozano (2000) considera que, el protocolo es un documento de la familia donde se plasman las reglas que coordinen el funcionamiento del negocio familiar y su propiedad, pues constituye un medio para reducir los conflictos, saber tratarlos en caso de presentarse, definir políticas para la planeación de la empresa y encaminar los intereses de manera conjunta entre familia y empresa, favoreciendo la unión familiar.

Por su parte, desde la perspectiva jurídica, el protocolo comprende un elemento adicional que los socios pueden ajustar las reglas de la sociedad para que esta responda a sus necesidades y objetivos internos y externos, cuando menos con la misma familia. Por tanto, el protocolo acoge reglas que no son inscribibles ni tienen cabida en los estatutos sociales (Valmaña, 2013), incluye pactos testamentarios y regímenes matrimoniales para intentar mantener la propiedad en manos de la familia (Ayala et al., 2017). Cabe mencionar que, en algunos países como España, el gobierno extiende un marco regulatorio empresarial el cual consiste en inscribir el protocolo en el Registro Mercantil, otorgándole fuerza legal de obligatorio cumplimiento frente a terceros (Bañegil, Hernández, & Barriuso, 2012). En cualquier caso, adoptar las medidas de los documentos legales en el protocolo implica la colaboración y sinergia de los miembros internos a los tres círculos: familia, empresa y dueños del negocio.

Con base a las definiciones mencionadas con antelación, se puede entender el protocolo familiar como un documento escrito que contiene el criterio u opinión de cada miembro de la familia en relación al futuro de la empresa familiar y a los posibles problemas que puedan presentarse durante su evolución, constituyéndose en un instrumento de consulta que guía la empresa en pro de su continuidad y trascendencia a las siguientes generaciones. Además, se resaltan dos cualidades innegables en la definición y concepción del protocolo; una, tiene que ver con la inexistencia de un formato homogéneo para su elaboración, o bien, la manifestación de pautas ideales que conformen un tipo de estructura en el protocolo, sino que, este debe redactarse libremente teniendo en cuenta las circunstancias y necesidades concretas de cada empresa (González, 2010). La otra cualidad atiende al hecho de ser una declaración de intención, es decir, el protocolo es de carácter no obligatorio al proceso de formación e inscripción de la empresa ante el gobierno, como lo es en México, por ejemplo.

Bajo estas consideraciones conceptuales, es donde se teje por un lado, el desinterés de los propietarios por conocer en qué consiste este documento, qué ventajas representa su elaboración y puesta en marcha, y de qué manera se redacta, y por el otro, la decisión de relegar la concepción del protocolo a un segundo plano. Si bien, no hay estudios que demuestren que el protocolo familiar garantiza el éxito en el proceso de sucesión de la empresa a la siguiente generación, no se debe pasar por alto el hecho que, el protocolo contribuye a otorgar mayor estabilidad en la organización y su funcionamiento, sentado las bases de regulación de conflictos y equilibrio de tensiones e intereses de cada parte. Sin duda, el protocolo familiar es algo útil, y a pesar de no garantizar el éxito del proceso de sucesión, constituye una importante alternativa que debe ser explotada al máximo por las familias empresarias para que exista una relación saludable entre familia y negocio.

Finalmente, se puede establecer algunos elementos principales y comunes que se rescatan de las definiciones particulares de los diferentes autores, a lo que se propone que, el protocolo es (1) un documento escrito, (2) voluntario, (3) adaptado a las necesidades particulares de cada empresa, que consolida (4) la estructura de ordenamiento para la empresa familiar, funciona como (5) el mediador de relaciones empresa – familia, y constituye (6) un patrón a seguir en la continuidad de la empresa familiar.

Concepción del protocolo familiar

La concepción del protocolo familiar se debe desarrollar en un contexto favorable a su elaboración, es decir, atiende a un proceso cuyo principio es el acuerdo de todos los miembros de la familia con su escritura, definición de criterios, aprobación, adopción y sometimiento a los pactos en él estipulados. Algunos aspectos a tener en cuenta para su elaboración se relacionan al interés de los miembros de la familia, las reuniones previas e intermedias a su concepción, y la aprobación final, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Elementos para la concepción del protocolo familiar

Elementos	Descripción
Interés inicial	Su concepción se inicia por la inquietud de algún miembro de la familia, en relación algún evento, hasta convertirse en interés de todo el ámbito familiar la gestión del protocolo.
Primera reunión	Los miembros más interesados generan expectativas sobre los demás hasta lograr la primera reunión o asamblea familiar. Es importante promover en todo momento la necesidad e importancia de estar en armonía tanto para la empresa como para la familia con el objetivo de garantizar su continuidad. Se institucionalizarán tanto la asamblea familiar como el consejo familiar y se determinará la periodicidad de los encuentros, además se otorgarán tareas y responsabilidades a todos los miembros de la familia.
Segunda reunión	Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos

Elementos	Descripción
	comités podrán ser: de liquidez, de formación, de evaluación, de remuneración y de dirección. El primer paso es exponer ante los demás todos los resentimientos, envidias, rabias y demás que cada uno lleva en su corazón. Aquí juega un papel fundamental el moderador del foro, que debe ser una persona fuera de la familia de manera que contribuya a conducir a los miembros en la toma de decisiones. Si se detecta que la relación entre algunos miembros de la familia está deteriorada y que no hay suficiente armonía en el grupo, se deberán programar talleres para mejorarla y el avance en la elaboración del protocolo deberá darse cuando las condiciones determinen que el ambiente es saludable para ello.
Reuniones posteriores	Estos encuentros deberán lograr un avance paulatino en los acuerdos entre los miembros y en la definición del protocolo.
Aprobación final	La familia estará en condiciones de realizar una redacción final del protocolo, que deberá ser aprobado por todos los miembros participantes. A partir de este momento las reuniones tendrán como objetivos principales: informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa-familia; resolver situaciones concernientes a lo pactado y hacer los ajustes que el protocolo exija como consecuencia de las transformaciones en la familia, en la empresa, en el mercado o en el entorno de manera general.

Fuente: Elaboración con base en Lozano (2000).

En ocasiones conseguir la unidad y acuerdo de todos los miembros de la familia resultará una odisea, por lo que, aquellos miembros que no están de acuerdo con alguna de las cláusulas planteadas o deciden abstenerse de participar, podrán expresarlo pero, tendrán que sujetarse a los votos de la mayoría; así como a lo contemplado en el protocolo familiar (Lozano, 2000). De tal manera que, el protocolo familiar debe concebirse de forma continua, partiendo del interés de la familia hasta finalizar el proceso con su diseño y aprobación por parte de toda la familia. Cabe destacar que, es importante su constante actualización y revisión periódica, para que contribuya a la permanencia de la empresa familiar a través del tiempo.

Factores relevantes del proceso de concepción

En el proceso de concepción del protocolo familiar es necesario tener en cuenta algunos factores que deben primar en el ambiente familiar, con el objeto de fomentar la aceptación y el clima agradable y de respeto entre integrantes de la familia. En este sentido y continuando con los aportes de Lozano (2000), se tiene que, los factores más importantes son la libertad, pacto de honor, valores de la familia y la relación intrafamiliar, tal como se observa en la tabla 2.

Las familias que definen planes de direccionamiento, metas, objetivos, políticas y otros elementos básicos de la gestión estratégica, tienen mayor probabilidad de éxito en comparación a las empresas que tienen una estrategia reactiva ante los constantes acontecimientos del entorno, por lo que, es posible aseverar que las empresas familiares que

no cuentan con protocolo familiar tienen casi nula posibilidad de alcanzar la transferencia generacional (Cubillos & González, 2010). Sin embargo, aunque la empresa cuente con un protocolo familiar, no significa que sus problemas desaparezcan, sino que le permitirá minimizar las situaciones de conflicto y tener un mejor manejo cuando estas aparezcan.

Tabla 2. Factores determinantes para la concepción del Protocolo familiar

Factores	Descripción
Libertad o Comunicación	Los miembros de la familia deberán tener la libertad para expresar sus pensamientos en las asambleas familiares. Partiendo de los principios de sinceridad y confianza, podrá instaurarse un clima de comunicación fluida y respeto, así como permitirá identificar y prevenir situaciones de conflicto.
Pacto de honor o Fidelidad	Se refiere al compromiso de sus firmantes basado en el entendimiento y confraternidad de la familia y la empresa. Debe existir conciencia previa a la responsabilidad que asumen y saber manejarla con seriedad y madurez. Sin este principio las partes firmantes pueden sentirse sin obligación de respetarlo.
Valores de la familia	Los valores que cada familia adopta y fortalece con los años, deben ser transmitidos a todos los integrantes y siguientes generaciones. Con una adecuada promoción de estos valores, la familia favorecerá las condiciones de preparación y puesta en marcha exitosa del protocolo familiar.
Relación intrafamiliar o temporalidad	La elaboración del protocolo familiar debe concebirse en un ambiente de armonía y respeto, no de conflictos de poder, aprovechando las etapas de unidad familiar y empresarial, así como un clima de reflexión y participación.
Confianza	La lealtad, empatía, fraternidad y reciprocidad deberán ser el fundamento de la confianza en la empresa familiar. Si la confianza entre los miembros de la familia es nula, existirán cuestionamientos alrededor del protocolo familiar y, por tanto, este no será respetado.

Fuente: Elaboración con base en Lozano Posso (2000); Rodríguez y Rodríguez (2007); Bañegil et al. (2012) y Beraza (2000)

De forma general, se puede decir que, en la elaboración del protocolo familiar deben existir las condiciones perfectas para su diseño, con base en relaciones de respeto mutuo, comunicación y armonía entre los miembros, con el propósito de tomar acuerdos y responsabilidades entre los miembros de la familia de forma eficiente, y garantizar el equilibrio empresa-familia en el presente y futuro. Al respecto Rodríguez (2012) considera que en un ambiente de comportamientos disfuncionales en la familia o en la empresa no son propicios para decidir elaborar un protocolo familiar, pues añade que el primer paso debe ser tratar de resolverlos. Sin embargo, este autor señala que al existir dificultades de gran magnitud en el negocio familiar la idea de diseñar un protocolo y pensar que al instante desaparecerán es una fantasía. En este sentido y en muchas ocasiones, un proceso óptimo de concepción del protocolo resulta utópico, dado que, en la esencia del ser humano prevalece plantear inconformidades y defender sus propios intereses por encima de los miembros de otros subsistemas (familia, propiedad y empresa), es por ello que, se aconseja a la empresa liderar el

proceso de concepción del protocolo familiar con la intervención de un agente externo, que sirva como mediador de las peticiones y conflictos existentes de las partes involucradas, y que se compenetre en el intercambio de ideas con la familia para que se puedan contemplar sus preocupaciones en los temas que atiende el diseño del protocolo.

Ventajas de contar con un protocolo familiar

Aunado al poco conocimiento que tienen los propietarios y socios por la elaboración e implementación de un protocolo familiar, está el prescindir de las ventajas innatas al protocolo. Considerando la amplitud de estas encontradas en la literatura, se presenta de forma sintética el análisis de los beneficios de contar con un protocolo, en cuatro grandes dimensiones: (1) la sucesión: aquellos beneficios vinculados a la continuidad de la empresa familiar y su transferencia a la siguiente generación; (2) la previsión: ventajas relacionadas a la prevención de contingencias en el ámbito de la familia, la empresa y propiedad; (3) el control: dimensión relativa a la estabilidad de la familia, la empresa y propiedad; (4) la dirección: beneficios que propician el direccionamiento estratégico de la empresa y alineación de objetivos. A continuación, se presenta las principales ventajas en relación a cada dimensión (ver tabla 3).

Tabla 3. Ventajas de contar con un protocolo familiar.

Dimensión	Ventajas
Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> - Permite el adecuado desarrollo del plan de sucesión de la empresa. - Documenta el <i>know how</i>, resguardándolo para la siguiente generación.
Previsión	<ul style="list-style-type: none"> - Instauro los cauces necesarios para resolver problemas no previstos que eventualmente se planteen, para garantizar que no alcancen a la empresa. - Objetiva y despersonaliza decisiones que, de manera ordinaria, son susceptibles de generar tensiones y conflictos internos.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Delimita el ámbito de actuación de la familia y de la empresa evitando interferencias innecesarias. - Instauro órganos que faciliten el encauce de la empresa.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Aporta la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica. - Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.

Fuente: Elaboración con datos de Lozano (2000), y Bañegil et al. (2012)

Estructura del protocolo

El mejor escenario para la redacción de un protocolo es al interior de las reuniones del consejo familiar, donde se propicie la participación de todos los miembros de la familia interesados en su vinculación directa o indirecta a la empresa. Alguno de los objetivos que abarca el protocolo familiar se relaciona con la promoción de la unidad y armonía entre propietarios, determinación de derechos y responsabilidades para los accionistas familiares, así como las reglas de gobierno para la equidad, transparencia,

consolidación y seguridad del patrimonio familiar; estimulación y refuerzo del compromiso de los accionista; gestión de acciones para la permanencia de la empresa; compromiso y disciplina a los accionistas, contribución al crecimiento; mitigación de los riesgos que enfrenta toda empresa familiar; entre otros aspectos. De allí que, el protocolo familiar es visto como un sistema de incentivos que mejora las relaciones y disminuye el potencial de conflicto.

Contenido del protocolo

Existen diferentes formas y contenidos para estructurar un protocolo tanto como diversidad de empresas y tipos de familia existen; por tanto, cada empresa familiar adopta un mecanismo y formato particular para redactar su protocolo, teniendo en cuenta sus características, patrones y circunstancias que rodeen la familia. No obstante, diversos expertos en el tema coinciden con algunos elementos que puede incluir el protocolo de una empresa familiar, para ello se ha considerado los aportes de (A1) Bañegil et al. (2012); (A2) Lozano (2000); (A3) Valmaña Cabanes (2013); (A4) Goyzueta Rivera (2013); (A5) López-Triviño (2012) y (A6) Monteferrante (2012), a continuación (ver tabla 4):

Tabla 4. Elementos más comunes del contenido de un protocolo

Elementos	Contenido del protocolo						Total
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Consideraciones de los integrantes y bienes involucrados en el protocolo y la empresa.	x		x			x	3
Misión, visión y valores (familia y empresa).	x	x	x	x	x	x	6
Formulación de planes y estrategias.				x			1
Estructura, funcionamiento e implementación de los órganos de gobierno (familiar, empresarial y propiedad).	x	x	x	x	x	x	6
Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos.					x		1
Reglas de trato, apoyo, arbitraje de disputa, resolución de conflictos y sanciones para familiares.		x	x	x	x	x	5
Reglas de trato a externos (empleados y socios).			x	x		x	3
Compromiso familia – empresa.		x				x	2
Criterios para distinguir el patrimonio familiar del empresarial.	x						1
Reglas y principios para la contratación, evaluación y remuneración de los familiares trabajadores.	x	x	x	x	x	x	6
Cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa.			x	x	x	x	4
Política de gestión y retiro de los directivos familiares y otros familiares.	x	x	x	x	x		5
Políticas de dividendos, derechos de los propietarios	x	x	x	x	x		5

Contenido del protocolo							
Elementos	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total
y otros beneficios adicionales.							
Criterios de transferencia, compra-venta de acciones o propiedad.	x	x	x	x	x	x	5
Acuerdos sobre otras actividades familiares (planes de educación, filantropía, etc.).	x	x			x	x	4
Adhesiones y publicidad notarial						x	1
Testamento.					x		1
Capitulaciones matrimoniales						x	1

Fuente: Elaboración con base a Bañegil et al. (2012); Lozano (2000); Valmaña Cabanes (2013); Goyzueta Rivera (2013); López-Triviño (2012) y Monteferrante (2012).

Dado al carácter voluntario de la redacción de un protocolo y la inexistencia de una regulación que estipule contenidos mínimos, los empresarios podrían considerar inicialmente tomar en cuenta la siguiente estructura con alguno de los mencionados elementos o apartados que diversos autores sugieren: la primera parte introductoria que exprese la historia de la empresa, sus involucrados (modelo de los tres círculos), genograma, organigrama, portafolio de productos y/o servicios; la segunda parte, la formulación de los principios básicos de la empresa familiar, es decir, la misión, visión, valores y filosofía familiar y empresarial, los lineamientos estratégicos, productivos, financieros y legales, y el funcionamiento de los órganos de gobierno; finalmente, la tercera parte, un marco regulatorio del protocolo, donde se expongan acuerdos, reglas, criterios y políticas para la toma de decisiones en cuanto al trato, conducta, derechos y responsabilidades de familiares y terceros, sucesión, propiedad y otros temas particulares de la familia.

Documentos que acompañan al protocolo familiar

Teniendo en cuenta que, el protocolo familiar implica el cumplimiento de algunos acuerdos, responsabilidades y obligaciones de mayor vigilancia legal por otros documentos similares o de otra naturaleza; comúnmente, este se complementa con las capitulaciones matrimoniales, el testamento y los estatutos sociales.

En este sentido, las capitulaciones matrimoniales son acuerdos o pactos entre cónyuges acerca de cómo será el régimen económico de su matrimonio, y una vez hecho este documento no tendrá lugar a modificaciones. Para esto, Valmaña (2013) sugiere: en primer lugar, seleccionar un régimen económico adecuado para el matrimonio. El autor considera que, el régimen económico matrimonial más adecuado para preservar la empresa familiar es el de separación de bienes, dado que cada esposo puede disponer de bienes propios y en caso de llegar a un divorcio, la empresa se mantiene dentro de la línea de sangre. En segundo lugar, con un régimen económico matrimonial de separación de bienes, se debe pactar la renuncia a la compensación proveniente de haber trabajado para la casa.

Y en tercer lugar, con un régimen matrimonial de sociedad ganancial, se sugiere que haya cláusulas de adjudicación preferencial contractual con el fin de que se adjudiquen determinados bienes a uno de los cónyuges, excluyendo al otro, en caso de existir una liquidación de la sociedad conyugal. Finalmente, con la inscripción de esta cláusula en el protocolo familiar el titular familiar del capital de la empresa estará obligado a adoptar este régimen. De esta manera, la complementariedad del protocolo familiar y las capitulaciones matrimoniales está en que el primero estipula en términos generales las relaciones que deben establecerse con familiares por afinidad, y el segundo respalda jurídicamente dichas relaciones.

Por su parte, el testamento es un instrumento jurídico mediante el cual el testador (fundador) ordena de forma imperativa el destino que tendrán sus bienes. Dentro de las disposiciones a contemplar en sucesión forzosa o legítima, se aconseja mejorar las habilidades de los herederos; ordenar un legado de manera tal que las deudas de uno, no afecten el patrimonio del otro; acondicionar un fideicomiso donde el heredero conserve total o parcialmente la empresa familiar; determinar un usufructo de su herencia a favor de cónyuge; y nombrar un tercero que se encargue de liderar y gestionar operaciones de participación (Bañegil et al., 2012).

Otro documento que se relaciona con el protocolo son los estatutos sociales, los cuales se refieren a la regulación de aspectos organizacionales y del funcionamiento de la empresa, los cuales se deben inscribir en el Registro Mercantil. Además, siguiendo los postulados de los autores anteriores, se sugiere incorporar en los pactos del protocolo cláusulas para: controlar el acceso a los órganos de gobierno como la administración y el Consejo de Administración; reforzar el quorum de la Junta General y Consejo de Administración; limitar la trasmisión de acciones o participaciones sociales, así como la emisión de acciones sin votos; controlar la emisión de acciones sin votos; y modular el derecho de usufructo y prenda sobre acciones. Como se puede observar, la estrecha relación entre los estatutos sociales y el protocolo familiar se diferencia en la amplitud de contenido, es decir, mientras que los estatutos norman la organización interna, el protocolo sobrepasa estas cláusulas incorporando pactos para la relación familia-empresa.

Elaboración del protocolo familiar

Si bien cada familia es libre de considerar la manera de redactar su protocolo familiar, existen algunos modelos con etapas y pasos sugeridos que facilitan la apropiación del concepto e importancia de implementación, armonizan la discusión de los temas principales que debe contener el protocolo y preparan a familiares, personal de la empresa y socios para el cumplimiento de los pactos acordados. Normalmente, los consultores o asesores externos, combinan y ordenan el contenido de las fases, etapas o pasos más apropiados a la familia en la construcción del protocolo familiar.

Entre tanto, el presente estudio propone algunas etapas que las empresas familiares pueden adaptar a sus características, cosmovisión, circunstancia que rodee a la empresa, prioridades y otros elementos que valoren necesario en la realización del protocolo familiar, teniendo en cuenta los aportes realizados por Pinto y Bernal (2012), quienes analizaron cuatro modelos para la creación del protocolo familiar correspondiente a entidades gubernamentales, asociaciones civiles de empresas familiares, académicos expertos en el tema y empresas familiares de 4 generación que brindan consultoría en temas relacionados a este tipo de empresas. Por tanto, se adaptó las siguientes etapas para el desarrollo óptimo de los temas contenidos en el protocolo (ver ilustración):

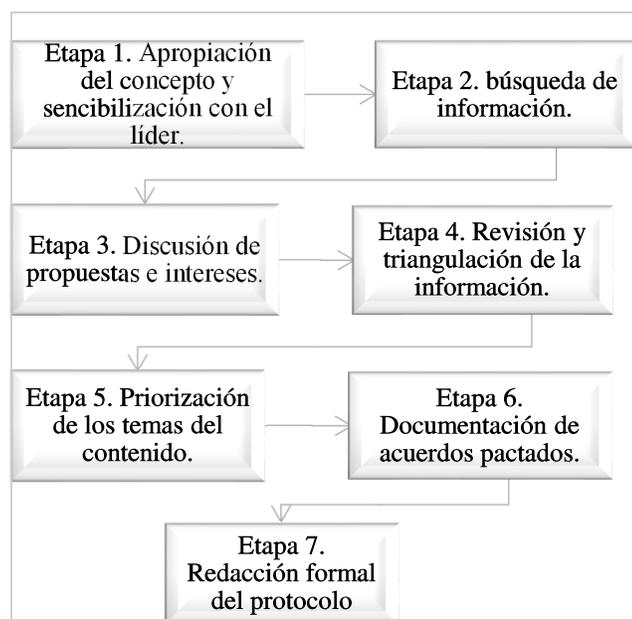


Figura 1. Etapas para elaborar un protocolo familiar
Fuente: Elaboración con base en Pinto y Bernal (2012)

De esta manera, se tiene que, para la etapa 1 que es importante difundir el concepto, la importancia de la elaboración, utilidad y beneficios del protocolo a los miembros de la empresa familiar; es decir, promover el interés en todos los miembros de la familia, en función de involucrarlos. Por otro lado, se abre un espacio para que el asesor externo (quien comúnmente funciona como mediador y es contratado por la empresa familiar para liderar el proceso de elaboración) interactúe con los miembros de la familia y se fomente confianza en el trabajo que realizará. En la etapa 2, se recopila la información que la empresa tenga documentada y se promueve la redacción de los elementos estratégicos que estén dispersos informalmente o no documentados. Lo anterior arrojará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, de donde vino y hacia dónde se dirige.

En la etapa 3, se realizan reuniones y entrevistas donde se exponen las opiniones de eventos problemáticos o no,

acontecidos en la familia y empresa. Además, se discuten y debate las propuestas de cada miembro involucrado para consensuar un equilibrio de intereses. Por su parte, en la etapa 4, se analiza la información obtenida hasta el momento contrastada con la observación directa e indirecta, haciendo énfasis en las habilidades y capacidades de director y en la unidad, armonía y confianza familiar. Seguido, la etapa 5 establece un orden de importancia de los temas que abordará el contenido del protocolo (aspectos financieros, organizativos, de orden familiar, entre otros).

Para la etapa 6, se documenta los acuerdos aceptados por los miembros. Cabe anotar que, finalizar la definición de los acuerdos puede llevarse meses o años. Y, finalmente, la etapa 7 busca redactar formalmente el protocolo, para lo que el asesor debe compilar toda la información pertinente en la elaboración del protocolo y visualizar cada detalle que pudiera ser omitido por la familia.

Falta de implementación del protocolo familiar

La falta de implementación del protocolo familiar, recae en diversas causas ligadas al entorno en el que se encuentran la empresa familiar, así como, en aspectos imputables a sus miembros. Las razones más representativas se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Causas de la falta de elaboración e implementación del protocolo familiar.

Causa	Descripción
Visión de corto plazo	No valoran los beneficios del protocolo familiar, por desconocimiento consideran una inversión muy grande y optan por soluciones a problemáticas en el corto plazo.
Falta de dirección empresarial	La falta de compromiso con el direccionamiento estratégico, evidenciado en la informalidad de sus procesos, difícilmente les permite pensar en desarrollar un protocolo familiar.
Falta de disposición a la resolución de conflictos	Aunque el conflicto no es inherentemente negativo, aquellos que nacen de relaciones interpersonales con emociones negativas, como el resentimiento y la animosidad, pueden impedir la toma de decisiones y la continuidad de la empresa familiar.
Particularidad del protocolo familiar	Para cada organización el protocolo familiar debe desarrollarse de forma particular, dado que cada una de ellas cuenta con características específicas. Lo anterior, dificulta la elaboración de protocolo al no contar con instrucciones detalladas para cada caso.
Valor legal o marco jurídico	La mayor fuerza que respalda al protocolo familiar es la moral, aunque en algunos países se cuenta con un marco jurídico que promueve su realización e implementación, en otros solo existe jurisdicción para los documentos que lo acompañan.
Visión compartida entre los firmantes	Si los firmantes no comparten la visión del negocio, se vuelve un proceso complicado consensuar en el contenido del protocolo familiar.
Rechazo al cambio	El desconocimiento de los fines del protocolo familiar y la baja cultura social en relación con el tema, pueden derivar en el rechazo al cambio.
Cultura familiar	Temor por abordar abiertamente lo concerniente a la sucesión familiar, por considerarse una muestra de ambición de las generaciones venideras.

Fuente: Elaboración con datos de Molina (2010); Arenas & Rico (2014) y Echaiz (2010).

CONCLUSIONES

Las empresas familiares en México cada vez aumentan en número, sin embargo, son pocas las que logran pasar de la primera a la segunda generación (sociedad de hermanos), y es aún menor el número que alcanza y supera a la tercera generación (consorcio de primos). Una de las razones principales de este fenómeno, que destaca la literatura, se debe a la nula o escasa planificación de un plan de sucesión o, al menos, de un protocolo; siendo este último un documento poco común en compañías familiares dada la desinformación que existe en la comunidad empresarial de su importancia e implementación, la confusión latente con el testamento del propietario y estatutos sociales de la empresa, y el temor del propietario por perder el poder y gobierno de su empresa, al poner sobre la mesa los temas de sucesión.

Por tal razón, se ha planteado definir con claridad algunos elementos convergentes en el protocolo, a fin de dar un acercamiento al tema de sucesión para las empresas familiares. En este sentido, se alega que, el protocolo familiar es un documento que describe, agrupa, estipula y armoniza los intereses de la familia, empresa y propiedad, en acuerdos, reglas y procedimientos a seguir ante las diversas situaciones que rodean la operación de la empresa familiar. No obstante, cuando la familia se apropia de la relevancia de contar con un protocolo y decide elaborarlo, asume algunos retos que de no ser tratados efectivamente se convierten en dificultades asociadas a la convivencia familia-empresa, valoración de la ética familiar, los salarios y compensaciones de los miembros familiares, la conformación del consejo familiar y otros órganos de gobierno, criterios para la incorporación de terceros y nuevos socios, manejo de inversión, dividendos y otros aspectos financieros, así como la disposición de un programa que prepare la próxima generación en la sucesión de la empresa.

Finalmente, debido a la relevancia que tienen las empresas familiares mexicanas en el tejido empresarial y económico del país, se destaca la inquietud que deja entrever el papel del estado en favor de afrontar la problemática. Si bien, es responsabilidad de los empresarios atender las tendencias de mercado, profesionalizar su empresa y asegurar la sucesión de la misma; el estado puede facilitar el proceso haciendo promoción del uso, elaboración e implementación del protocolo a través de disposiciones legales y la conformación de una oficina pública que brinde asesorías gratuitas a los empresarios que informados de la situación, se interesen por implementar el protocolo familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Ayala Mendivil, N. D., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una mipymes familiar. *Investigación Administrativa*, 46(120), 1–29. Retrieved from <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456052444004/index.html>
- Bañegil Palacios, T. M., Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism and Management Studies*, (8), 139–150. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743870015%0A>
- Beraza Garmendia, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 8, 17–27. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592314000916>
- Bernal Torres, C. A. (2015). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta). Bogotá, D. C.: Pearson Educación de Colombia.
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, C. (2015). Complexity and family business. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), 39–52. Retrieved from <http://www.catedraempresafamiliar.uma.es/ojs223/index.php/revistaempresafamiliar/article/view/39/106>
- Cubillos Collazos, C. C., & González Guevara, L. M. (2010). *Propuesta de protocolo familiar para la empresa empaques flexibles del Huila ltda*. Universidad de la Salle.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de industria, turismo y comercio. Madrid. Retrieved from www.ipyme.org
- Echaiz Moreno, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, (127), 101–130.
- González Hernández, R. (2010). La Continuidad de la Empresa Familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (63), 401–410.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87–132. <http://doi.org/ISSN1994-3733>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Journal of Chemical Information and Modeling (6th ed., Vol. 53). México: McGraw-Hill Education. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2014*. México D.F.
- Llorente Muñoz, V. (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 55–63.

- López-Triviño Junco, A. (2012). Herramientas de desarrollo del protocolo familiar Cuadernos. *Cuadernos de Reflexión de La Cátedra Prasa de Empresa Familiar*, (15), 1–44.
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, (74), 49–67. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/212/21207402.pdf>
- Molina Cárdenas, S. (2010). *Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.* Universidad EAN.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio: el desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57–62.
- Pinto Tovar, A. M., & Bernal Villarraga, Y. (2012). *Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión para la empresa “Confecciones Jayeska JK LTDA.”* Universidad de la Salle.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* (Instituto Internacional Bravo Murillo Bussines School, Ed.) (Primera). España: Radio ECCA.
- Rueda Galvis, J., & Rueda Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319–344. <http://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>
- Valmaña Cabanes, A. J. (2013). *El régimen jurídico del protocolo familiar.* *Dipòsit Legal.* Universitat Rovira I Virgili.
- Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: Un Instrumento Para Mediar Conflictos En Empresas Familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81–99. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Victoria Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar.* Universidad Nacional de La Plata.