



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR
ESTRATÉGICO PARA LA CONTINUIDAD DE DOS
EMPRESAS FAMILIARES EN EL ESTADO DE HIDALGO**

PROYECTO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Nohemí Ma. De Jesús Olmedo Galván

DIRIGIDA POR

Dra. Jessica Mendoza Moheno

Pachuca de Soto, Hidalgo, México

Noviembre de 2013



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/195/2013
 Asunto: Autorización de impresión

MTRO JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“La profesionalización como factor estratégico para la continuidad de dos empresas familiares en el estado de Hidalgo”**, realizado por la sustentante Licenciada en Contaduría **Nohemí Ma. de Jesús Olmedo Galván**, con cuenta **121504**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO“
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 5 de noviembre de 2013
 El Comité

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 PRESIDENTE

MAO Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
 SECRETARIO

Dra. Jessica Mendoza Moheno
 VOCAL



Mtra. María del Rosario García Velázquez
 SUPLENTE

Vo. Bo.
 Dr. Roberto Estrada Barcenás
 DIRECTOR



CAMPUS LA CONCEPCIÓN
 LIBRAMIENTO A LA CONCEPCIÓN, KM. 2.5,
 SAN JUAN TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTÍN
 TLAXIACA, HGO; C.P. 42160
 TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el futuro
 2011-2017

La profesionalización como factor estratégico para la continuidad de dos empresas familiares del estado de Hidalgo

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
1.1 La Empresa familiar	
1.1.1 Definición de empresa familiar	4
1.1.2 Características de las empresa familiares	6
1.1.3 Principales retos de las empresas familiares	13
1.2 La Continuidad	
1.2.1 Qué se entiende por continuidad	16
1.2.2 Propiedad de la empresa	18
1.2.3 Dirección familiar	19
1.3 La Profesionalización	
1.3.1 Conceptualización de profesionalización	20
1.3.2 Gestión de la empresa	21
1.3.2.1 El protocolo familiar	22
1.3.3 Órganos de gobierno	
1.3.3.1 Consejo de Administración	24
1.3.3.2 Consejo de Familia	25
1.3.3.3 Junta de Accionistas	25
 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	
2.1 Planteamiento del problema	26
2.2 Objetivos	28

2.2.1	Objetivo general	28
2.2.2	Objetivos específicos	28
2.3	Proposición	28
2.4	Instrumento de medición y recolección de datos	29
2.4.2	Medición de las variables	29
2.4.2	Muestra	30

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Antecedentes de las empresas objeto de estudio	
3.1.1	Telas Rivera SA de CV	31
3.1.2	Autos Romero SA de CV	32
3.2	Resultados del instrumento de medición	33
3.3	Interpretación de resultados	
3.3.1	Telas Rivera SA de CV	
3.3.1.1	Análisis sobre la continuidad	35
3.3.1.2	Análisis sobre la profesionalización	37
3.3.2	Autos Romero SA de CV	
3.3.2.1	Análisis sobre la continuidad	40
3.3.2.2	Análisis sobre la profesionalización	41

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1	Misión del protocolo familiar	46
4.2	Objetivos de la empresa	46
4.3	Trasmisión del conocimiento familiar en el negocio	48
4.4	Incorporación de familiares en la empresa	48
4.5	Selección del personal en la empresa familiar	49
4.6	Políticas para los sueldos de los familiares trabajado en la empresa	50
4.7	Elección del sucesor	51
4.8	Órganos de gobierno	52

4.9	Patrimonio familiar	52
	CONCLUSIONES	54
	REFERENCIAS	58

Anexo. Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). De acuerdo con Belausteguigoitia (2011), se calcula que en México el 95% de las empresas, son familiares.

Durante los últimos años se ha intensificado el interés por parte de los investigadores a estudiar más sobre estas empresas. Los principales estudios han sido enfocados hacia su estudio como empresas independientes a las empresas no familiares y a las PyMEs, sobre las características que las hacen diferentes a las demás empresas y sobre los principales problemas que enfrentan. Entre los principales problemas que se han identificado es la elevada tasa de mortandad que presentan las estadísticas para estas empresas, las principales causas que se han identificado como factores que impiden su continuidad, son la falta de profesionalización y planeación en su dirección y para su sucesión.

La importancia de esta investigación radica en lograr la certeza acerca de la relación que existe entre la profesionalización en las empresas familiares en el estado de Hidalgo (través de órganos de gobierno y el protocolo familiar) y el logro de su continuidad generacional, ya que se considera a la falta de profesionalización como uno de los principales motivos por los cuales éstas organizaciones no logran llegar a segunda o tercera generación. La conveniencia en este estudio resulta en la generación de información para los empresarios del estado de Hidalgo, les permitirá, incluso conocer la existencia del protocolo familiar y los órganos de gobierno, los cuales les podrían ser muy útiles para llevar la gestión de sus empresas familiares. La implicación práctica, radica en que de considerar estos procesos dentro de su organización, las empresas familiares del estado de Hidalgo, podrían mejorar su gestión, logrando una visión más clara del rumbo de sus organizaciones y disminuyendo enfrentamientos familiares, optimizando así, sus recursos. Su relevancia social, es que la investigación podría contribuir a disminuir las tasas de mortandad de este tipo de empresas al dar a conocer los resultados en este documento.

Se estudiará a la profesionalización a través del protocolo familiar y los órganos de gobierno, como factor clave para la continuidad de las empresas familiares, en el estado de Hidalgo, México. Se realizará un estudio de caso no probabilístico, en dos empresas que fueron seleccionadas por conveniencia y cuya característica común es haber pasado la primera generación. El instrumento que se utilizará para realizar el análisis es el “Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar”, desarrollado en la Universidad de Valencia, en la Cátedra de Empresa Familiar, la cual encabeza el Dr. Tomás González. Su aplicación será a través de una entrevista con los empresarios a través de la cual, se podrá detallar a fondo sobre la gestión de sus empresas. La estructura que se presenta, es dividida en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se hace un estudio del marco teórico del tema principal de la investigación; las empresas familiares y de las variables relacionadas en esta investigación: la profesionalización y la continuidad. Sobre la empresa familiar, se analizan, diferentes acepciones que varios autores les han dado, adoptando la que se identifica más con los objetivos de este estudio, para entender mejor su mecanismo, también se muestran las características propias de las empresas familiares, particularidades las hacen empresa diferentes, con ventajas y desventajas frente a las empresa no familiares. El tema uno de este proyecto, finaliza plasmando los principales retos que las empresas familiares enfrentan actualmente.

Como variable dependiente de esta investigación, la continuidad de las empresas familiares, es tratada como segundo tema del marco teórico, se empieza por explicar cómo será entendida, para fines de este caso. Del mismo modo, tomando como referencia el modelo evolutivo de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), se identifican las dimensiones con las que será medida; la propiedad de la empresa y la dirección familiar.

En el último tema del marco teórico, se encuentra lo referente a la variable independiente: la profesionalización, es definida y se trata al protocolo familiar y a los órganos de gobierno como el Consejo de Familia, el Consejo de Familia y la Junta de Accionistas, las herramientas y medios que la fomentan.

El capítulo dos, se indica la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, se plantean el problema y la pregunta de investigación, se plasman los objetivos; específicos y general. Se especifica que la muestra será de dos empresas que serán estudiadas utilizando el instrumento de medición: Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar y se plantea como proposición la siguiente: La continuidad de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados encontrados, después de aplicar el instrumento de medición a las empresas. Se inicia por dar una breve reseña de los antecedentes de cada una de las empresas analizadas; Telas Rivera SA de CV y Autos Romero SA de CV, posteriormente se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar, a partir de ellos se analizan las variables profesionalización y continuidad en cada una de las empresas, encontrando como principales resultados que ambas empresas han logrado la continuidad generacional de sus empresas, sin contar con un protocolo familiar ni órganos de gobierno en sus organizaciones.

Como cuarto y último capítulo, se muestran las conclusiones a las que se llegó, después de haber realizado la investigación. Se dan por cumplidos los objetivos y se niega la proposición, concluyendo que la continuidad de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, no depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

En la parte final de esta investigación se encuentra la propuesta completa realizada a las empresas familiares estudiadas, la cual consiste en la elaboración de sus protocolos familiares.

CAPITULO I
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo, se desarrolla el marco teórico del tema principal de la investigación; las empresas familiares y de las variables relacionadas en esta investigación: la profesionalización y la continuidad. Sobre la empresa familiar, se analizan, diferentes acepciones que varios autores les han dado, adoptando la que se identifica más con los objetivos de este estudio, para entender mejor su mecanismo, también se muestran las características propias de las empresas familiares, particularidades las hacen empresa diferentes, con ventajas y desventajas frente a las empresa no familiares. El tema uno de este proyecto, finaliza plasmando los principales retos que las empresas familiares enfrentan actualmente.

Como variable dependiente de esta investigación, la continuidad de las empresas familiares, es tratada como segundo tema del marco teórico, se empieza por explicar cómo será entendida, para fines de este caso. Del mismo modo, tomando como referencia el modelo evolutivo de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), se identifican las dimensiones con las que será medida; la propiedad de la empresa y la dirección familiar.

En el último tema del marco teórico, se encuentra lo referente a la variable independiente: la profesionalización, es definida y se trata al protocolo familiar y a los órganos de gobierno como el Consejo de Familia, el Consejo de Familia y la Junta de Accionistas, las herramientas y medios que la fomentan.

1.1 La empresa familiar

1.1.1 Definición de empresa familiar

Actualmente no existe una definición generalmente aceptada para las empresas familiares, debido a la diversificación de enfoques a través de los cuales se han estudiado, y la falta de homogeneidad en sus dimensiones. Algunos autores han conceptualizado a las empresas familiares desde su propia perspectiva, como Lombardo, Vallejo y Martínez (2007), que definen, a la empresa familiar como “aquella en la que miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control

estratégico del negocio, en la que, además, se comparte un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación”.

Miller & Le-Breton (2005), (citado en Romero, 2006: 132), conceptualizan a estas organizaciones como: “organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra, manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra”.

Para Tapies (2005:2), la empresa familiar “es aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además de todo lo anterior, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensan traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación”.

Sharma, Chrisman y Chua (1997), definen, a la empresa familiar como la organización que es dirigida de forma simultánea por dos generaciones, a través de las cuales se estructura una visión compartida del rumbo a seguir por la empresa familiar.

Otros autores, sin concluir un concepto como tal, prefieren catalogar como empresas familiares a las organizaciones que cumplen con ciertas características. Castillas y Moreno (2005) aseguran que son tres aspectos que contempla cualquier empresa familiar:

- 1) La propiedad o control sobre la empresa es ejercido por una persona física o por los miembros de una familia;
- 2) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de sus miembros de la familia; y
- 3) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

Litz (1995), establece que, una empresa, se considera familiar, cuando la propiedad y dirección las controlan una unidad familiar, sus miembros comparten el deseo de mantener y fomentar las relaciones intra-organizativas a través de los lazos familiares.

En el presente estudio se adopta la concepción de Pérez, Basco, Gracia-Tenorio, Gimenez, Sanchez, (2007:7), quienes afirman que: “el carácter de familia del negocio implica un comportamiento en las personas que dirigen y/o poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión del negocio del grupo dominante familiar (coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un número pequeño de familias), que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa, unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo, de forma que sea potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones de familia o familias”.

Siendo diferentes los enfoques, las perspectivas y las características a considerar por cada autor, está claro que el factor familia, como su mismo nombre lo indica, es el que debe estar presente y dominante en la gestión y posesión de las empresas familiares para que puedan ser consideradas como tal.

1.1.2 Características de las empresas familiares

Las empresas familiares se han diferenciado de las empresas no familiares y de las Pequeñas y Medianas Empresas por ciertas cualidades propias de su naturaleza. Trevinyo (2010), señala las siguientes características, que hacen a una empresa, empresa familiar:

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (en el caso de ser una empresa privada) por lo menos el 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tengan voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza/control-consejo de administración).
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado (el negocio familiar) a las siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro transgeneracional.

- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucrada directa o indirectamente).
- Que la familia promueva la transmisión del oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente de su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir incluyendo no sólo el capital financiero, si no también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, responsabilidad social).

Una de las principales características que se ha encontrado en las empresas familiares es la complejidad derivada de la integración de sub-sistemas que la componen, la empresa, familia y propiedad. Sobre estos sub-sistemas, es reconocido el estudio de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1992), el cual explica la dinámica de las empresas familiares contemplando los roles de sus integrantes, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Tagiuri y Davis (1992:6)

Tomando en cuenta el grado de implicación que tienen las empresas familiares en sus subsistemas, Shanker y Astrachan (1996), las clasificaron en:

1. Empresas familiares con poca implicación directa: donde la influencia en la toma de decisiones puede ejercerse en forma indirecta a través de la pertenencia a la junta directiva o la propiedad con parte significativa del capital. Los criterios de inclusión para esta clasificación son:
 - a) La familia tiene cierto grado de control efectivo sobre la orientación estratégica de la empresa.
 - b) Existe como mínimo la intención de que el negocio permanezca en la familia.
2. Empresas familiares con cierto grado de implicación directa: consideran suficiente con que un miembro de la familia esté implicado directamente en las operaciones del día a día de la empresa. Los criterios de inclusión para estas empresas son:
 - a) Control legal del capital con derecho a voto
 - b) El fundador o sus descendientes dirigen la empresa
3. Empresas familiares de elevado grado de implicación directa: organizaciones en las que todo el control está bajo el mando de la familia. Sus criterios de inclusión son:
 - a) Existen múltiples generaciones de la familia implicadas en la empresa
 - b) La familia está directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa
 - c) Existe más de un miembro de la familia con responsabilidades ejecutivas importantes en la empresa.

Todas estas características propias de las empresas familiares, las han hecho objeto de estudio como organizaciones diferentes a las empresas no familiares, logrando identificar ventajas y desventajas entre ellas, en el cuadro 1, se muestran algunas.

Una de las principales ventajas que tienen las empresas familiares, es su deseo de continuidad generacional, heredando además de la propiedad los conocimientos, volviéndose parte del valor agregado de estas compañías. Contrariamente, entre sus principales desventajas está la falta de claridad para tomar decisiones, debido a que intervienen cuestiones emocionales y muchas veces se tiene el dilema sobre que priorizar, la empresa o la familia. De la Garza, Jiménez, Jiménez, F. (2009), presentaron el análisis del cuadro 2, sobre la evolución

de la tipología de las empresas familiares, en él se pueden observar otras características que se han encontrado en ella, a partir de las que se han clasificado de diferente manera.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva a largo plazo respecto a la generación de valor para el accionista • Unidad y compromiso entre los miembros de la familia • Resistencia ante situaciones difíciles • Vocación y oficio • Énfasis en la calidad a través del trato personalizado y el compromiso a largo plazo con los clientes • Cultura familiar compartida • Poca burocracia, flexibilidad y rapidez por la concentración del poder de decisión • Fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local por la vinculación de la familia • Independencia de acción por la falta de presión por parte de accionistas externos • Inclínación a reinvertir dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocracia y paternalismo • Estructuras organizativas confusas por la vinculación del crecimiento del negocio a los miembros familiares • Luchas internas y problemas de sucesión • Confusión entre la propiedad de acciones y la capacidad para dirigir • Mayor riesgo en los sistemas de decisión debido a la ausencia de controles • Criterios no empresariales en la gestión de los recursos humanos • Dificultad para atraer y retener a buenos profesionales por las escasas posibilidades de promoción interna • Dificultad para financiar el crecimiento sin diluir la participación de la familia en el capital • Nepotismo, familiares que no suman valor a la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Belausteguioitia (2011) y Pereira (2006)

Cuadro 2. Evolución de las tipologías de la empresa familiar

Año	Autor	Basada en	Clasificación
1980	Danco	Atendiendo a la etapa generacional en la que se encuentra la empresa.	Primera Segunda Tercera Subsiguientes generaciones
1987	Ward	Según en la generación de la familia en la que se encuentra la empresa.	Fundador Equipo de hermanos Consortio de primos
1988	Sonnenfeld	Basada en la actitud del director generacional hacia la sucesión.	Monarcas Generales Embajadores Gobernadores
1995	Gallo	Basada en la voluntad de continuidad y al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia.	Empresa de trabajo familiar Empresa de dirección familiar Empresa de inversión familiar Empresa familiar coyuntural
1996	Shanker y Astrachan	Con relación a la baja, media o alta participación familiar en la empresa.	Amplia Intermedia Restrictiva
1998	Lansberg	Relación de la clasificación generacional con quienes poseen la propiedad y la	1ª generación- fundador como dueño controlador 2da generación- Asociación de

		dirección.	hermanos compartiendo propiedad y dirección 3ra generación- consorcio de primos, en la que la propiedad se fragmenta.
1999	Jaffe	Respecto al número de generaciones que se trabajan dentro de la empresa.	Unigeneracional Multigeneracional
2003	Gallo y Amat	Según el énfasis dado y la atención presentada al ámbito familiar y el empresarial.	La empresa es la proyección del líder La empresa es más importante que la familia La familia es más importante que la empresa La importancia de ambas está en equilibrio
004	Davis	Relacionada la actitud del director general hacia la sucesión.	Monarca- No entrega General- Se retira y regresa Embajador- Se retira y aconseja Gobernador- Se retira y desaparece
2005	Poza	Agrega un personaje más a la clasificación respecto a la actitud del director general hacia la sucesión.	Monarcas, Generales, Embajador Gobernadores e Inventores
2005	Gómez	De acuerdo al desempeño de	Empresa familiar crítica, astuta,

		la confianza y la dirección estratégica.	ingenua e ideal
2007	Basco y Pérez	Por la forma en que integran la relación empresa-familiar en las funciones de dirección y gobierno.	Con orientación empresarial Con orientación integradora Con orientación inmadura
2007	Pérez et al.	Sobre la base de la implicación de las relaciones familiares en las prácticas de dirección y gobierno.	Empresas familiares indefinidas Empresas familiares integradas Empresas familiares independientes
2008	Abumohor et al.	Según su perfil de complejidad y su estructura de gestión.	Capitán Emperador Equipo familiar Estructurado Corporación
2008	Litz	Una tipología posterior al colapso y transformación de la empresa familiar.	Transformación parcial, declinación parcial Transformación completa Transformación parcial, declinación parcial Colapso

Fuente: De la Garza et al. (2009:4-6)

Lo que respecta a las diferentes clasificaciones, todas se identifican con la presencia y posesión de la familia en la empresa, la mayoría resalta su tipificación de acuerdo al momento

generacional en el que se encuentra la empresa, aunque con diferentes nombre; primera, segunda, tercera y sucesivamente, por otro lado, también coinciden a clasificar a las empresas familiares, de acuerdo a la forma de dirigir las, en cuanto a la importancia que le dan a cada uno de sus sub-sistemas; la empresa, la propiedad y la familia.

1.1.3 Principales retos de la empresa familiar

Después de analizar el concepto de empresa familiar, sus características y las ventajas y desventajas que de éstas se derivan, es preciso resaltar las principales problemáticas a las que se enfrentan estas organizaciones.

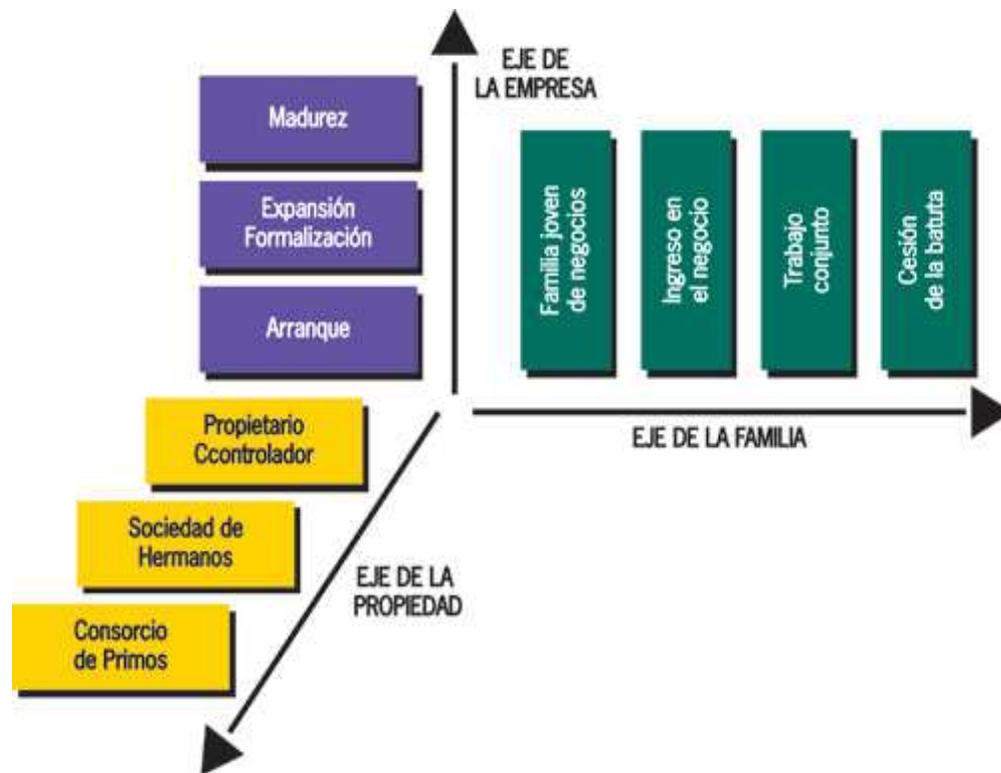
Belausteguigoitia (2011), hace referencia a cuatro principales retos que tienen las empresas familiares:

- 1) Conciliación de intereses entre empresa y familia. Es evidente que la influencia de los intereses familiares se verán reflejados sobre la empresa, el reto es influirlos positiva y no, negativamente, a través del compromiso, capacidad y talento de los miembros que la operan y determinando roles tanto en la familia como en la empresa.
- 2) La integración de talentos por parte de miembros de la familia. Enfocado más a las empresas familiares intergeneracionales, donde las visiones estratégicas pueden ocasionar confrontaciones benéficas o de tensiones.
- 3) La profesionalización de la empresa. Planteada como un reto a la transformación de tradiciones y prácticas administrativas llevadas a cabo en el pasado.
- 4) El proceso de sucesión. Considerado como el mayor reto para la empresa familiar por no haber una planificación ni candidatos a sucesores.

Un modelo que trata los principales retos de las empresas familiares con mayor detalle es el de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), estos autores contemplan un modelo evolutivo en la dinámica que representan las empresas familiares en el tiempo como empresa, familia y propiedad. Afirmando que los sistemas y organizaciones también envejecen y cambian por lo que es necesario renovar sus ventajas competitivas para seguir en el mercado.

La evolución tridimensional de las empresas familiares se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo evolutivo de la empresa familiar



Fuente: Gersick et al. (1997:17)

Este modelo evolutivo de la empresa familiar, muestra en cada uno de sus subsistemas, las etapas por las que regularmente atraviesan con el tiempo. El eje de la familia señala cómo van cambiando los roles de la familia desde la creación de la empresa, hasta la sucesión generacional. El de la empresa, muestra las etapas de crecimiento del negocio como cualquier otra empresa no familiar y el eje de la propiedad, se refiere a cómo la empresa va cambiando de propietarios.

1) Dimensión de propiedad

- A) Propietario controlador
 - a) Capitalización
 - b) Equilibrio entre el control unitario y la participación de interesados
 - c) Elección de la estructura de propiedad para la siguiente generación
- B) Sociedad de hermanos
 - a) Elaboración de un proceso para compartir el control entre propietarios
 - b) Definición de la función de los propietarios no empleados

- c) Conservación del capital
- d) Control de la orientación partidaria de las ramas de la familia
- C) Consorcio de primos
 - a) Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas
 - b) Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

2) Dimensión de familia

- A) Familia joven de negocios
 - a) Creación de una empresa conyugal funcional
 - b) Decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia
 - c) Crear relaciones con la familia extendida
 - d) Educar a los hijos
- B) Ingreso en el negocio
 - a) Manejar la transición de la edad madura
 - b) Dirigir y digerir el proceso de separación e individualización que lleva a los jóvenes adultos a abandonar el hogar paterno
 - c) Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera profesional de los hijos
- C) Trabajo conjunto
 - a) Fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones
 - b) Alentar el manejo constructivo de conflictos
 - c) Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta
- D) Cesión de la batuta
 - a) Desvinculación del negocio por parte de la generación de los mayores
 - b) Transferencia generacional del liderazgo de la familia

3) Dimensión negocio

- A) Arranque
 - a) Supervivencia
 - b) Análisis racional frente al sueño del fundador
- B) Expansión / Formalización

- a) Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio
 - b) Planificación estratégica
 - c) Sistemas y políticas organizacionales
 - d) Administración financiera
- C) Madurez
- a) Re-enfoque estratégico
 - b) Compromiso de los directivos y de los propietarios con la empresa
 - c) Reinversión

De acuerdo a este modelo evolutivo de la empresa familiar, la variable profesionalización se encuentra en el eje de la dimensión empresa, en su segunda fase, la expansión y formalización de la empresa familiar. Por su lado, la variable continuidad, se ubica en la dimensión de la familia, en la fase del ingreso en el negocio o del trabajo conjunto y en el eje de propiedad en la fase de sociedad de hermanos. Por lo tanto se enfatiza en la importancia de profesionalizar y formalizar los procesos organizacionales de la empresa, sin perder de vista que es un ente económico que busca ser rentable, para poder superar los problemas económicos sin que pesen más los familiares. De esta manera, la empresa familiar logrará su sucesión generacional de mejor manera, con el menor perjuicio a la compañía y las mínimas disputas entre los miembros de la familia inmiscuidos en ella.

1.2 La Continuidad

1.2.1 Qué se entiende por continuidad

La continuidad es una palabra que se ha utilizado de manera muy general en los diversos estudios realizados sobre las empresas familiares. En las investigaciones que más se ha utilizado este concepto, es en aquellos que se investiga sobre el proceso de sucesión. La transición de una generación a otra, de cierta forma, es donde se ve materializada la continuidad de la empresa, sin embargo, la continuidad es más que un momento donde esta etapa se da.

Para este caso, se considerará que la continuidad lleva implícita el saber hacer de la familia, la transmisión del conocimiento en el negocio entre los miembros de la familia. Añadiéndole a esta concepción, que la continuidad se ve reflejada como el alcance de los objetivos, logrando la permanencia en el tiempo del negocio familiar.

Una de las ventajas mencionadas dentro de las características de las empresas familiares, es su perspectiva a largo plazo, es muy común dentro de estas organizaciones el deseo de transmitir durante generaciones el negocio, sin embargo, más allá del deseo, estas organizaciones, además de las circunstancias a las que se enfrenta toda empresa, se encuentran con una serie de problemáticas propias de su naturaleza, que les impide lograr su continuidad, tales como una gestión inadecuada, la falta de profesionalización y un plan de sucesión, son escenarios que no se resuelven de un momento a otro, es todo un proceso el que las organizaciones deben llevar a cabo para lograrlo y este proceso puede llegar a ser muy complicado, debido a que intervienen los dilemas familiares de cómo gestionar, quiénes deben tener el control y cómo llevarlo a cabo.

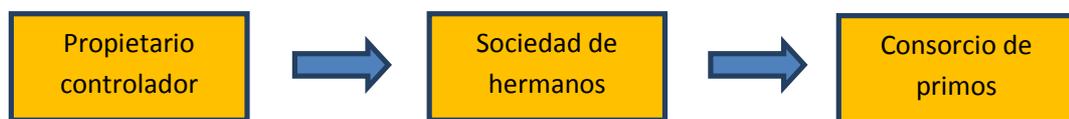
En este caso, el proceso que se tratará en los siguientes temas como factor clave para lograr la continuidad, es la profesionalización a través de los órganos de gobierno en las empresas. Se pretende exponer que la planificación a través de la creación de órganos de gobierno y la elaboración de un protocolo familiar que permitan establecer la manera de llevar la gestión y dirección de la empresa, así como la estructura del patrimonio familiar y empresarial una vez que el fundador deba retirarse y dejar el mando a un sucesor, resulta parte fundamental para lograr la continuidad de las empresas. Todo este proceso de planificación y ejecución para lograr la profesionalización en la dirección de la empresa, se debe llevar a cabo con tiempo suficiente, para que las empresas familiares logren sobrevivir ante los cambios generacionales.

Para este estudio la variable continuidad será medida a través de las dimensiones: propiedad de la empresa y dirección familiar.

1.2.2 Propiedad de la empresa

Entre las características que vuelve a una empresa, empresa familiar es que la posesión, la tengan familiares. En el modelo evolutivo de la empresa familiar de Gersick et al. (1997), el eje de la propiedad indica la evolución que se muestra en la figura 3, respecto a las etapas de cambio de propietarios.

Figura 3. Evolución de la propiedad



Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick et al. (1997)

En la primera etapa, por lo regular existe un solo propietario, por lo que no existe confusión de a quien le pertenece la propiedad de la empresa, pues normalmente el fundador la crea con sus propios ahorros, tampoco existen enfrentamientos por compartir los rendimientos, la propiedad y el control de la administración, todo está en manos del dueño-director.

Las complicaciones empiezan cuando llega el momento de la sucesión generacional, y es pensando en este momento, que los propietarios de primera generación deben planificar esta transición a la segunda generación, la sociedad de hermanos y éstos a su vez y enfrentándose a una mayor complejidad, cuando la empresa pasa a tercera generación, al consorcio de primos y así sucesivamente. Entre más avanzada esté una empresa en su etapa generacional, los procesos y decisiones se vuelven más complicadas, debido a que intervienen en ellas un mayor número de familiares, es por eso que se considera indispensable contar con un plan a seguir sobre cómo se desea que esté estructurado el capital de la empresa en la siguiente generación, estableciendo clara y formalmente, diferentes aspectos entre los miembros de la familia como por ejemplo, quiénes tendrán acciones de la empresa, quiénes no, en qué proporciones se dividirá el capital, qué roles y funciones tendrá cada uno de los familiares en la empresa.

1.2.3 Dirección familiar

La segunda dimensión con la que se tratará la continuidad para este caso, es la dirección familiar, refiriéndose a la forma en que la empresa se encuentra conformada con los miembros de la familia, la forma en que se van integrando, la elección de quiénes, cómo y qué rol juega cada uno en ella. El modelo evolutivo de la empresa familiar de Gersick et al. (1997), muestra en la figura 4, la evolución de la familia en el tiempo:

Figura 4. Evolución de la familia



Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick et al. (1997)

La dirección de la empresa en su comienzo se encuentra básicamente conformada por el fundador-propietario-director de la empresa. En algunos casos, las empresas inician por una pareja de matrimonio quienes en dado caso, son los únicos que integran la empresa, en esta etapa, que Gersick et al. (1997), llama familia joven de negocio, deben empezar por definir y separar la relación laboral y familiar, en el caso que algún o algunos otros miembros se empezaran a involucrar, definir si se permitirá que sea de ambas partes de la pareja o solo de una, y sobre todo, empezar a decidir sobre la educación de los hijos. Lo más común en las empresas familiares, como se mencionó en sus características es que deseen que el legado familiar siga, por lo que regularmente se tiene que decidir cómo ir involucrando a lo hijos. En una segunda etapa, de las empresas en primera generación, se identifica el momento que los hijos del fundador llegan a una edad madura, se independizan y deben decidir sobre su preparación profesional, quienes desean y quienes no continuar con el negocio familiar.

A partir de la siguiente etapa, Trabajo conjunto, es en la que el presente estudio se centrará más, debido a que es cuando la empresa debe empezar por crear lineamientos a seguir por los miembros, un protocolo familiar es de vital ayuda, para especificar las funciones de cada quien y las normas a seguir en cuanto a incorporación de miembros a la familia.

La planificación de la sucesión generacional, en cuanto a la dirección familiar, implica toma de decisiones, elaboración de los lineamientos a seguir, creación de órganos de gobierno y acciones no fáciles, pero necesarias para que los miembros de la familia puedan resolver los dilemas que se presentan en estas organizaciones, como: la distribución y conservación del patrimonio familiar y empresarial, la transmisión de liderazgo, de la cultura y tradición organizacional/familiar, definir roles, funciones y grado de participación de cada miembro en la actividad de la empresa. Esta planificación con el objetivo de que las empresas familiares consigan el bienestar de la familia y el éxito de la empresa, logrando su continuidad en el tiempo y tras generaciones.

1.3 La Profesionalización

1.3.1 Conceptualización de profesionalización

El término profesionalización puede ser confuso, debido a que se podría interpretar o enfocar hacia muchos aspectos, por ello, antes de seguir con el tema, es necesario definir cómo se entenderá la profesionalización en esta investigación.

Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

Enfocada directamente a las empresas familiares, Basco (2005) establece que la profesionalización es la modificación de las estrategias, las estructuras y las prácticas de las empresas familiares de acuerdo a la situación y derivado de diferentes motivos como:

- a) Factor tiempo, implica cambios cualitativos y cuantitativos
- b) Complejidad en las relaciones, cuando no están definidos los roles, pueden provocar inestabilidad en la organización reflejándose en los resultados.
- c) Sucesores poco aptos para continuar con la empresa
- d) Falta de objetivos claros de la familia y de la empresa, impiden maximizar recursos.

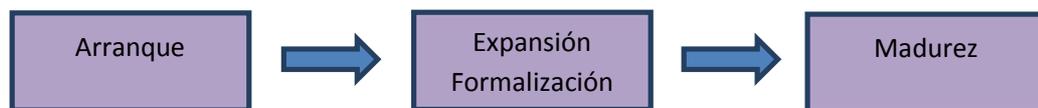
Las empresas familiares, además de perseguir optimizar los resultados económicos de la empresa, también buscan el bienestar familiar, por ello, consideran muy relevante la gestión y gobierno de los recursos y capacidades de sus integrantes. Bajo esta óptica, para el presente

estudio, se entenderá la profesionalización de las empresas familiares como el proceso de planificación e implementación de estrategias organizacionales que permitan la sucesión generacional de forma eficaz, a través de la optimización de sus recursos y capacidades con la trasmisión del conocimiento familiar en el negocio y lineamientos que definan los roles familiares y prácticas de gestión y gobierno que permitan alcanzar el bienestar familiares y el éxito empresarial.

1.3.2 Gestión de la empresa

La dirección de las empresas familiares enfrenta diferentes crisis a solucionar de acuerdo a la etapa de crecimiento en la que se encuentra. El modelo evolutivo de la empresa familiar de Gersick et al. (1997), muestra en la figura 5, la evolución de la empresa en el tiempo.

Figura 5. Evolución de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick et al. (1997)

Gersick et al. (1997), revela tres etapas de crecimiento en la dimensión de empresa. De acuerdo a la etapa en que se encuentre la empresa familiar y su complejidad, se pueden identificar problemas específicos a la fase, como en la de arranque, donde sus principales problemas son de sobrevivencia por falta de capitalización o de correcta orientación de producto y mercado. En la etapa de madurez, los problemas a enfrentar son de índole muy distintos, al tratarse de empresas ya consolidadas, tienen que hacer frente a una reinversión y re-enfoque estratégico, por ejemplo.

De acuerdo a este modelo, la profesionalización en la gestión de la empresa, es una medida que se debe llevar a cabo en la segunda etapa, cuando la empresa familiar se expande y

formaliza. En esta fase, la empresa debe implementar métodos de gestión que le ayuden a ser competitivos. Otra parte importante, que hay que desarrollar, es la habilidad de los directores por diferenciar y conciliar sus objetivos familiares de los empresariales, adaptarse al entorno y lograr llevar la dirección de la empresa, basándose en los requerimientos de una administración estratégica, más allá de sus prácticas tradicionalistas, hay que poder elegir cuáles practicas se quedan y cuáles hay que modificar de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Es en esta etapa de crecimiento y expansión donde se muestra necesaria la formalización de los lineamientos y roles familiares y profesionales.

La profesionalización en la gestión de la empresa, debe permitirle al negocio familiar: separar y dejar claros los objetivos familiares y de la empresa, definir roles de los miembros de la familia dentro de la empresa, mejorar los procesos y volver más operativa la actividad de la empresa, a través de políticas, departamentalización, procesos, estrategias financieras, mejorar la toma de decisión y planear de manera oportuna la continuidad de la empresa a la siguiente generación.

No obstante a los ajustes que se deben hacer para obtener una gestión más eficiente, llevarlos a cabo no es fácil en las empresas familiares, donde intervienen muchos aspectos emocionales. Por lo general, cuando esta etapa llega, la segunda generación ya está siendo partícipe de la empresa, por lo que los intereses y conflictos para ponerse de acuerdo son mayores. A pesar de que existen muchas medidas para mejorar la gestión de la empresa, deben ser tomadas hacia la estructura organizacional en general y no sólo en los miembros familiares, las relaciones entre ellos, la visión del director y su habilidad para separar y controlar las situaciones familiares, su plan de continuidad, y demás conflictos familiares, influyen mucho para que se pueda o no lograr una gestión eficiente. Por ello un instrumento que favorece mucho a mejorar las relaciones familiares y prácticas organizacionales a través de lineamientos bien establecidos y estipulados por escrito, es el protocolo familiar.

1.3.2.1 El protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento donde se plantean situaciones familiares que incumben a la empresa familiar, con el objetivo de definir el actuar ante ella. Santandreu (2005), menciona que el protocolo familiar es el acuerdo entre las voluntades de los miembros

de la familia y la empresa, que a través del censo y el debate, llegan a un código de conducta entre ellos, el cual permite regular su actuar dentro de la empresa familiar.

En el protocolo, se establecen las normas de conducta que rigen a los miembros de la familia ante posibles escenarios que se puedan dar en la empresa familiar, es por ello que ayuda mucho a resolver los conflictos comunes de estas empresas. El protocolo familiar brinda una forma más rápida de resolver los conflictos familiares, y por lo mismo, una gestión más eficiente, al estar enfocada, principalmente a la administración de la empresa que a resolver conflictos familiares, a su vez, los familiares se encuentran en relaciones más amistosas debido a que no pasan por enfrentamientos constantes.

Entre los temas que se pueden plantear en el protocolo familiar son: la incorporación de familiares a la empresa, políticas para el reparto de dividendos y la venta de acciones, rol de familiares políticos, jerarquías en los puestos de las empresas, políticas para los sueldos de los familiares trabajando en la empresa, estrategia de la empresa, misión, visión, elección del sucesor, elección de los miembros de los órganos de gobierno, entre otros.

Cuanto mejor esté elaborado el protocolo y más familiares participen y estén de acuerdo en él, la fuerza que toma es mayor, pueden quedar temas fuera, pero sin duda, durante su elaboración consensada, se puede lograr debatir temas de interés para los miembros y en común acuerdo de elaborarlo se estaría formando una visión compartida del rumbo y estrategia a seguir por la empresa, dejando claros y previniendo con soluciones a posibles conflictos.

1.3.3 Órganos de gobierno

Cuando una empresa familiar se encuentra en primera generación, los conflictos familiares por temas referentes a la empresa no son habituales porque en esta etapa, la empresa la dirige y pertenece prácticamente a una persona, el fundador es quien se encarga de todo lo relacionado con el manejo de la empresa. Sin embargo, conforme pasa el tiempo y la familia va creciendo, los enfrentamientos también van aumentando, desde que los hijos se empiezan a involucrar a la empresa, empiezan a surgir dilemas sobre cómo se dirige la empresa, cómo se debe estructurar la propiedad de la empresa, cómo se debe separar el patrimonio familiar del de la empresa, entre otros.

Una vez llegada esta etapa, es necesario, para el buen funcionamiento del sistema empresa-familia-propiedad la creación de órganos de gobierno que permita la integración de todas las partes del sistema, de tal forma que permitan el avance de la empresa y salvaguardar los intereses familiares y accionistas, lo cual conlleva a la continuidad de la empresa.

La creación de los órganos de gobierno, indica pasar de una empresa informal a la institucionalización de la misma, es un proceso complicado pero de mucha retribución en eficacia y prosperidad para las empresas familiares, existen órganos de gobierno que son creados para la toma de decisiones más acertada para cada sub-sistema, pero que deben actuar juntos para alcanzar los objetivos en común, los principales órganos son:

- 1) Sub-sistema Empresa- Consejo de Administración
- 2) Sub-sistema Familia- Consejo de Familia
- 3) Sub-sistema Propiedad- Junta de Accionistas

1.3.3.1 Consejo de Administración

El Consejo de Administración, es el órgano que por ley debe estar conformado si la personalidad jurídica de la empresa familiar es una sociedad anónima. A su vez es el organismo que velará por el buen funcionamiento de la empresa, más que por los intereses familiares, por eso es recomendable que lo conste, en su mayoría personas ajenas a la familia y a la empresa, para mantener un criterio independiente

Sus principales funciones son proponer soluciones o alternativas sobre los temas relacionados con el análisis administrativo-financiero de la empresa, como: aprobar objetivos de la empresa, la planeación estratégica, revisar presupuesto, revisar niveles de endeudamiento e indicadores financieros, compras de activo y todo lo competente a la situación financiera de la empresa, encaminada a la estrategia que los accionistas y la familia le deben dejar claro que hay que seguir.

Un Consejo Administrativo puede llegar a ser de vital ayuda para que la empresa sea rentable, sin embargo su mayor limitante es que los accionistas o el consejo de familia, no lo deje actuar o no tome en cuenta sus propuestas.

1.3.3.2 Consejo de Familia

Los miembros del consejo de familia son elegidos por votación por la familia y el número dependerá del tamaño de la empresa, los temas a tratar también dependerán de la fase en la que se encuentre la empresa, pero, entre sus principales está, ver por el legado familiar y la armonía entre la familia y la empresa.

1.3.3.3 Junta de Accionistas

En la Junta de Accionistas puede haber personas que no sean miembros de la familia, esta conformada por los accionistas solamente, en este órgano se someten a toma de decisión y análisis, temas como el reparto de dividendos, la reinversión de capital y la situación financiera de la empresa.

Los órganos de gobierno en las empresas familiares se forman con la finalidad de cuidar los intereses de los sub-sistemas que Tiagiuri y Davis (1992) mencionan en su modelo de tres círculos de la empresa familiar: propiedad, familia y empresa. El consejo de administración es el único, que la Ley General de Sociedades Mercantiles, establece en su artículo 6, se debe crear y quedar asentada en el acta constitutiva de las empresas, sin embargo, tanto el consejo de familia y la junta de accionistas, aportan un valor agregado a las empresas que les permite no perder de vista los objetivos de cada sub-sistema y tomar decisiones que velen por ellos.

CAPITULO II
METODOLOGÍA

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En este capítulo de metodología, se indica cómo se fue desarrollada la investigación, se plantean el problema y la pregunta de investigación, se plasman los objetivos; específicos y general. Se especifica que la muestra será de dos empresas que serán estudiadas utilizando el instrumento de medición: Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar y se plantea como proposición la siguiente: La continuidad de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

2.1 Planteamiento del problema

En México como en muchos países del mundo, las empresas familiares son consideradas el núcleo de la economía, a pesar de que resultan más complejas, en comparación a las empresas no familiares por involucrar tres elementos que participan en ellas como lo son la familia, la propiedad y la empresa, debido a su representatividad, se les atribuye en gran medida el desarrollo económico del país.

Según el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE Business School) (2011), en México las empresas familiares, representan el 95% del universo empresarial, sin embargo 2 de cada 6 empresas en primera generación, pasan a segunda y sólo 1 de ellas llega a la tercera. Entre las cifras más alarmantes que se publico en la pagina del IPADE, es que se existe el riesgo que de que 9 de cada 10 empresas familiares desaparezcan en las próximas dos décadas, esto, a causa a la poca profesionalización de los directivos para lograr su transición generacional. En diversas investigaciones sobre estas organizaciones, se han detectado los problemas más comunes y específicos que enfrentan y en muchos casos, son la causa de la tasa de mortandad tan elevada que muestran los indicadores. Belausteguigoitia (2011), cita que entre los principales problemas que enfrentan las empresas familiares para lograr sus objetivos, está la organización poco profesional, refiriéndose a la práctica administrativa que se ha llevado durante años por tradición en las empresas. Las decisiones sobre qué prácticas conservar y cuáles cambiar de acuerdo al entorno actual de las empresas, así como la creación

de órganos de gobierno para las empresas más consolidadas, en muchos de los casos resulta en conflictos generacionales, los cuales pueden representar una barrera ante el progreso y la continuidad de la empresa familiar.

Por su lado, Leach (1993; citado en Tadeo 2005), expone que la profesionalización viene medida por la planificación y control del crecimiento, por la coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, por la elaboración del plan estratégico familiar y por las mejoras en la comunicación eliminando la informalidad. Tadeo (2005), afirma que la idea de empresa más profesional implica compaginar objetivos empresariales y familiares, potenciando los recursos y capacidades de estas empresas, perpetuando el conocimiento familiar en el negocio, lo cual puede representar una ventaja competitiva.

Todas estas características quedan esquematizadas en una racionalidad asociada al funcionamiento de las organizaciones, por lo que se sugiere que de tener mayor grado de profesionalización en sus habilidades y procesos de gestión, se lograría una dirección estratégica mejor planificada y estructurada, logrando construir empresas familiares más exitosas. De aquí que nace la inquietud de investigar si las empresas familiares en el estado de Hidalgo con mayor grado de profesionalización, logran una mayor consolidación en sus organizaciones.

Diferentes enfoques han sido tratados ya por los pioneros de la disciplina, Gimeno (2004), cita los siguientes trabajos: desde la Teoría de Sistemas (Davis y Stern, 1980; Lansberg, 1983; Whiteside y Brown, 1991), la Psicología (Rosenblatt y otros, 1985; Levinson 1978, 1996; Kets de Vries, 1993), la Terapia Familiar (Kepner, 1983; Kaye, 1991), el Derecho (Marcus, 1991; Garrido de Palma, 1995), las Finanzas (McConaughy, 1999; Poutziouris, 2001) o la Economía (Galvé y Salas, 2003; Morck y otros, 1998). Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, pero también como una realidad que indica, debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria.

En esta investigación se pretende explicar la importancia que tiene la profesionalización en la gestión y planificación de la continuidad generacional en las empresa familiares y como se puede lograr. Se plantean al protocolo familiar y los órganos de gobierno, como las

herramientas a partir de las cuales se puede tener empresas familiares con mayor grado de profesionalización y por consiguiente, con mayores posibilidades de continuar y superar sus trances generacionales.

Pregunta de investigación

¿La continuidad de las dos empresas familiares en estudio, depende del grado de profesionalización derivada del protocolo familiar y los órganos de gobierno con los que cuentan?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Determinar sí, los órganos de gobierno y el protocolo familiar, son parte de la profesionalización que las empresas familiares del estado de Hidalgo necesitan, para impulsar su continuidad.

2.2.2 Objetivos específicos

- 1.- Conocer sí la gestión de las empresas familiares ha sido planificada y si cuentan con un plan estratégico.
- 2.- Identificar si los órganos de gobierno y el protocolo familiar han contribuido a la continuidad generacional de las empresas familiares.
- 3.- Llevar a cabo una propuesta a las empresas familiares.

2.3 Proposición

La continuidad de las dos empresas familiares en el estado de Hidalgo, en estudio, depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

2.4 Instrumento de medición y recolección de datos

El instrumento que se utilizó para medir a las dos variables, dependiente: la continuidad e independiente: la profesionalización. Se utilizará el mismo instrumento de medición: Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar. Esta herramienta de medición fue desarrollada en la Universidad de Valencia, en la cátedra de empresa familiar, la cual encabeza el Dr. Toma González. Ya ha sido sometido a pruebas de confianza y se ha aplicado a empresas familiares de España y México.

El cuestionario consta de once bloques los cuales son:

1. Forma y actividad de la empresa
2. Gestión de la empresa
3. Propiedad actual
4. Incorporación de familiares en la empresa
5. Consejo de Administración
6. Consejo de Familia
7. Patrimonio familiar / patrimonio empresarial
8. Sucesión
9. Trasmisión de la propiedad de la empresa
10. Protocolo familiar
11. Datos del encuestador

La recolección de datos se llevo a cabo a través de la aplicación del instrumento en una entrevista personal con los empresarios y dueños dónde se profundizo en los temas que fueron relevantes.

2.4.1 Medición de las variables

Las dimensiones para medir la profesionalización, variable independiente son:

- 1) Gestión de la empresa. Esta dimensión será medida con el instrumento a través de los bloques: 2, que se nombra igual que la dimensión, Gestión de la empresa y el 10. Protocolo familiar.

- 2) Órganos de Gobierno. Para esta dimensión se considerarán los siguientes bloques del instrumento de medición: 5. Consejo de Administración y 6. Consejo de familia.

La continuidad, como variable dependiente, será medida a través de las dimensiones:

- 1) Propiedad de la empresa, será medido a través de los bloques: 3. Propiedad actual, 7. Patrimonio familiar / patrimonio empresarial y el 9. Trasmisión de la propiedad de la empresa
- 2) Dirección familiar, esta última dimensión se evaluará con los bloques: 4. Incorporación de familiares en la empresa y 8. Sucesión.

2.4.2 Muestra

El muestreo para este estudio es no probabilístico, por conveniencia, de dos empresas familiares del estado de Hidalgo, cuyas características de inclusión en la muestra fue que no estuvieran en la primera generación, debido a que los problemas de continuidad generacional, se presentan en la transición de propiedad y control del fundador al sucesor, por tal motivo, las empresas entrevistadas debieron haber pasado por este proceso.

Otra característica que se buscó que cumpliera las empresas en estudio, fue que pertenecieran a diferente sector, esto con el objetivo de poder corroborar la misión de los órganos de gobierno sin importar la actividad a la que se dedican las empresas.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE

RESULTADOS

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este tercer capítulo, se analizan los resultados encontrados, después de aplicar el instrumento de medición a las empresas. Se inicia por dar una breve reseña de los antecedentes de cada una de las empresas analizadas; Telas Rivera SA de CV y Autos Romero SA de CV, posteriormente se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar, a partir de ellos se analizan las variables profesionalización y continuidad en cada una de las empresas, encontrando como principales resultados que ambas empresas han logrado la continuidad generacional de sus empresas, sin contar con un protocolo familiar ni órganos de gobierno en sus organizaciones.

3.1 Antecedentes de las empresas objeto de estudio

Las empresas a las que se les aplicó el instrumento de medición fueron dos, que como característica común tienen haber pasado ya, de la primera generación, esto con el objetivo de poder observar el nivel de profesionalización e influencia que hayan tenido en este transe generacional, el protocolo familiar y los órganos de gobierno. Se darán a conocer algunos datos generales sobre las empresas, así como los datos obtenidos con el cuestionario y su análisis.

3.1.1 Telas Rivera SA de CV

Telas Rivera es una empresa familiar dedicada a la venta de telas al por menor en la región centro del Estado de Hidalgo, fue creada en 1945 en Pachuca, Hidalgo. Actualmente, pertenece al sector comercio y cuenta con 35 empleados, es considerada como mediana empresa, de acuerdo a la estratificación que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicó, a partir del censo económico realizado en 2009.

En la actualidad, Telas Rivera se encuentra en la tercera generación, a partir de su creación. Conforme fue creciendo, iban abriendo tiendas, sin embargo estos negocios se han ido independizando cuando han sido repartidos entre los miembros de la familia. La entrevista y aplicación del instrumento, se llevó a cabo en la tienda central que fue abierta por el fundador

hace 68 años, es la que ha estado al mando de la primera, segunda y actualmente de un miembro de la tercera generación.

La empresa cuenta con dos sucursales, una en Pachuca y la segunda en Tulancingo, ambas en el Estado de Hidalgo, la entrevista fue aplicada a Guillermo Rivera, tiene 32 años de edad y título universitario de Ingeniero en Optimización en Sistemas de Audio, nieto del fundador y Administrador de la empresa familiar.

3.1.2 Autos Romero SA de CV

Autos Romero es una empresa familiar dedicada a la venta de autos usados al por menor, con un mercado local. Fue creada en 1984 en Tulancingo, Hidalgo. En la actualidad, pertenece al sector del comercio y tiene 3 empleados, es considerada como una micro empresa, de acuerdo a la estratificación que el INEGI publicó, a partir del censo económico realizado en 2009. La empresa familiar, se encuentra al mando de la segunda generación, con el fundador todavía participando en la toma de decisiones. La entrevista y aplicación del instrumento, se llevaron a cabo en las oficinas de la empresa en Tulancingo, Hidalgo a Reynaldo Romero, accionista de la empresa, familiar y trabajador en ventas, tiene 33 años de edad y cuenta con carrera universitaria en Derecho.

3.2 Resultados del cuestionario

Para la interpretación de los resultados obtenidos a partir del instrumento, se muestra el cuadro 3, con un comparativo entre las empresas entrevistadas.

Cuadro 3. Resultados del cuestionario

Bloque del Instrumento de medición	Telas Rivera	Autos Romero
Bloque 1. Forma y actividad de la empresa	Años de creación: 1945	Años de creación: 1984
	Empleados: 35	Empleados: 3
	Giro: Venta de telas al por menor, mercado regional	Giro: Venta de autos al por menor, mercado local
Bloque 2. Gestión de la empresa	Director general: Accionista familiar no mayoritario	Director general: Máximo accionista
	Presupuesto y plan estratégico: No	Presupuesto y plan estratégico: No
	Balance general: Semestral	Balance general: Mensual
	Comité de dirección: Si, familiar	Comité de dirección: No
Bloque 3. Propiedad actual	Generación: Tercera	Generación: Segunda
	Porcentaje familiar de pertenencia de la empresa: 100%	Porcentaje familiar de pertenencia de la empresa: 100%
	Accionistas: 3	Accionistas: 3
	Considera limitante la EF: No	Considera limitante la EF: Si
Bloque 4. Incorporación de familiares en la empresa	Accionistas trabajando en EF: Si	Accionistas trabajando en EF: Si
	Familiares no accionista trabajando: No	Familiares no accionista trabajando: No
	Miembros fam. En otras empresas: Si	Miembros fam. En otras empresas: Si
	Decisión s/incorporación de familiares: Accionista mayoritario	Decisión s/incorporación de familiares: Accionista mayoritario
Bloque 4. Incorporación de familiares en la empresa	Normas claramente establecidas sobre incorporación: No	Normas claramente establecidas sobre incorporación: No
	Mismo sueldo y nivel jerárquico entre miembros fam.: No	Mismo sueldo y nivel jerárquico entre miembros fam. Mismo nivel, diferente sueldo
	Dependencia jerárquica de directivos no familiares: No	Dependencia jerárquica de directivos no familiares: No

Bloque 5. Consejo de Administración	Existe un consejo de administración: Si	Existe un consejo de administración: No
	Integrantes: Tres fam., distintas generaciones	N/A
	Frecuencia: Habitual	N/A
Bloque 6. Consejo de familia	Los empresarios no conocen lo que es un consejo de familia, no existe en uno en sus EF	Los empresarios no conocen lo que es un consejo de familia, no existe en uno en sus EF
Bloque 7. Patrimonio familiar / Patrimonio empresarial	Sociedad patrimonial, finalidad: si, para reducir riesgos empresariales	Sociedad patrimonial, finalidad: si, para reducir riesgos empresariales
	Recursos de la EF se utilizan para la fam.: Nunca	Recursos de la EF se utilizan para la fam.: Circunstancias excepcionales
	Familiar que avale a la empresa: No	Familiar que avale a la empresa: Si
	Mecanismos para facilitar o impedir la venta de acciones: Si, se impide a familiares y está prohibido a no familiares	Mecanismos para facilitar o impedir la venta de acciones: No
	Riqueza fam., derivada de la EF: 20%- 40%	Riqueza fam, derivada de la EF: 41%- 60%
	Endeudamiento adecuado: 26%-50%	Endeudamiento adecuado: 1%-25%
	Medio de financiamiento: Proveedores	Medio de financiamiento: Proveedores
	Falta de financiamiento: No	Falta de financiamiento: No
Bloque 8. Sucesión	Deseo de sucesión por máx. Accionista y sucesor: Si	Deseo de sucesión por máx. Accionista y sucesor: Si
	Interés del sucesor: interés profesional y desea seguir con el proyecto de la familia	Interés del sucesor: interés profesional y desea seguir con el proyecto de la familia
	Ha pensado en la trasmisión de la dirección: Si, se cuenta con un plan detallado	Ha pensado en la trasmisión de la dirección: No, se considera prematuro hacerlo
	Opinión sobre el sucesor: Consejo de Administración	Opinión sobre el sucesor: Familiares, en reuniones informales

Bloque 8. Sucesión	Requisito del sucesor: haber ocupado previamente puestos de inferior rango en la empresa	Requisito del sucesor: haber ocupado previamente puestos de inferior rango en la empresa
	Relación entre máx. ejecutivo y sucesor: confianza y reconocimiento mutuo de logros	Relación entre máx. ejecutivo y sucesor: de comunicación fluida y apoyo mutuo
Bloque 9. Transmisión de la empresa	Ha pensado en la transmisión de la propiedad: No	Ha pensado en la transmisión de la propiedad: No
	Como sería la transmisión: Diferente entre sus familiares y todo antes de su fallecimiento	Como sería la transmisión: Diferente entre sus familiares y una parte antes de su fallecimiento
Bloque 10. Protocolo familiar	Conoce el protocolo familiar: Si	Conoce el protocolo familiar: Si
	Existe protocolo familiar: No	Existe protocolo familiar: No
	Lo considera útil: Si	Lo considera útil: Si
	Trabajo de los familiares en la empresa- 5	Trabajo de los familiares en la empresa- 5
	Acceso a los puestos directivos-2	Acceso a los puestos directivos-5
	La sucesión en la empresa-5	La sucesión en la empresa-4
	La salida de la propiedad-1	La salida de la propiedad-2
	Los derechos económicos-5	Los derechos económicos-3
Bloque 11. Datos del encuestado	Edad: 32	Edad: 33
	Nivel de estudios: Universitarios	Nivel de estudios: Universitarios

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento de medición

3.3 Interpretación de resultados

3.3.1 Telas Rivera SA de CV

3.3.1.1 Análisis sobre la continuidad

Para saber cómo se ha ido llevando la continuidad en Telas Rivera, se utilizaron las dimensiones: Propiedad de la empresa y Dirección familiar, a continuación se muestran los resultados de ambas dimensiones.

a) Propiedad de la empresa

El análisis de esta dimensión será a través de los siguientes bloques del instrumento de medición:

- ❖ Bloque 3. Propiedad actual.- La empresa se encuentra al mando de la tercera generación, el 100% de las acciones de la empresa pertenece a la familia, repartidas en tres miembros, de la segunda y tercera generación. El Administrador considera que el hecho de que la empresa sea familiar, no ha limitado su crecimiento.
- ❖ Bloque 7. Patrimonio familiar/patrimonio empresarial.- Telas Rivera cuenta con una Sociedad Anónima para ordenar el patrimonio de la empresa, con el objetivo de reducir riesgos empresariales. Los recursos financieros de la empresa nunca son utilizados para fines de la familia y tampoco existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa.
La venta de acciones entre familiares no está en los planes de la empresa y la venta a no familiares, está prohibida, el mecanismo para impedirlo, es que en el acta constitutiva se establece que el único que puede vender acciones, es el accionista mayoritario.
No se reparten dividendos entre los accionistas y entre el 20% y 40% de la riqueza familiar está ligada al negocio familiar.
El nivel de endeudamiento que el Ing. Guillermo considera adecuado para la empresa es de entre el 26% y el 50% y piensa que las ventas es un indicador financiero muy importante. En Telas Rivera no se han abandonado proyectos por falta de financiamiento y con el que ahora cuentan es a través de proveedores.
- ❖ Bloque 9. Trasmisión de la propiedad.- sobre la trasmisión de la propiedad aún no ha pensado a fondo pero piensa que no será igual entre todos los miembros de la familia y que la hará antes de su fallecimiento.

b) Dirección familiar

Esta dimensión será estudiada con los siguientes bloques del instrumento:

- ❖ Bloque 4. Incorporación de familiares a la empresa.- Todos los accionistas de Telas Rivera, se encuentran trabajando en la empresa. Los familiares sin acciones, laboran en otras empresas, el accionista mayoritario es quien decide sobre la incorporación de familiares a la empresa, aun no existen reglas establecidas al respecto. Entre los miembros que se encuentran trabajando en el negocio, los de la misma generación, no tienen un nivel jerárquico ni un sueldo similar, los criterios para fijar salarios entre trabajadores y familiares y no familiares no es el mismo, tampoco existen miembros de la familia que dependan jerárquicamente de directivos no familiares. Al mando de la organización deben estar los familiares.
- ❖ Bloque 8. Sucesión.- El máximo accionista de Telas Rivera desea que en el futuro, la empresa siga siendo familiar y el potencial sucesor, también, tiene interés profesional y desea, a nivel personal seguir con el proyecto de la familia. Cuentan con un plan de sucesión perfectamente detallado, el tema principal fue establecer a quiénes se les iba a ir cediendo, qué propiedad y en qué momento, como observación importante, que no está por escrito en el plan de sucesión, es que también está claro cómo deben irse involucrando en la empresa antes de quedar totalmente en sus manos. Otro punto principal, es que toda acción está respaldada legalmente. Para su elaboración, se tomó en cuenta la opinión del consejo de administración.

El requisito que deberá cumplir el sucesor (aunque no está por escrito) es haber ocupado previamente puestos de inferior rango en la empresa y se piensa que sí existe un miembro capacitado para ser el sucesor. El entrevistado califica la relación entre el máximo ejecutivo y el sucesor como de confianza y reconocimiento mutuo de logros. Para finalizar el bloque, indica que las prioridades de la empresa para el futuro es proveer de patrimonio a las siguientes generaciones.

3.3.1.2 Análisis sobre la profesionalización

El análisis sobre la profesionalización, en la empresa familiar, se realizó a través de las dimensiones: Gestión de la empresa y Órganos de Gobierno.

a) Gestión de la empresa

Esta dimensión fue estudiada con los siguientes bloques del instrumento:

- ❖ Bloque 2. Gestión de la empresa.- El director general de la empresa es un accionista familiar no mayoritario.

No se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos ni plan estratégico a medio y largo plazo, semestralmente se elabora un balance general. Existe un comité de dirección integrado por tres miembros de la familia, que está conformado por los dos propietarios, hermanos de segunda generación y el actual administrador, hijo del propietario mayor.

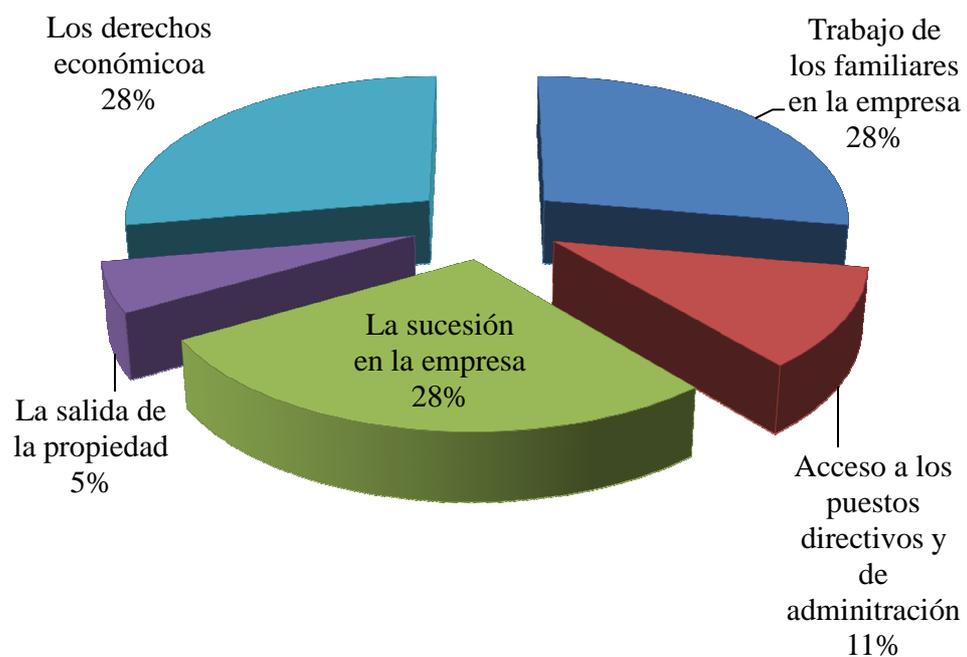
- ❖ Bloque 10. Protocolo familiar. El entrevistado indica saber qué es un protocolo familiar y lo considera útil, pero no tiene uno. Sobre la importancia a diferentes aspectos del protocolo, concedió las siguientes valoraciones, en una escala del 1 al 7, donde uno se considera poco importante y 7 muy importante:

-Trabajo de los familiares en la empresa	5
-Acceso a los puestos directivos y de administración	2
-La sucesión en la empresa	5
-La salida de la propiedad	1
-Los derechos económicos (dividendos y otros)	5

Es decir, que como tema más importante de establecer en un protocolo, a consideración del entrevistado, son los derechos económicos, el trabajo de los familiares en la empresa y la sucesión de la empresa. Después de estos temas,

piensa que el acceso a los puestos directivos y de administración es algo importante a tratar en el protocolo. Por último, la salida de la propiedad, por ser algo ya estipulado en el acta constitutiva, considera poco importante acentuarlo también en el protocolo familiar. En la siguiente gráfica, se puede apreciar la importancia que en Telas Rivera se le da a la planeación de su sucesión generacional.

Gráfica 1. Importancia del protocolo familiar en Telas Rivera



Fuente: Elaboración propia

b) Órganos de gobierno

El análisis de esta dimensión fue a través de los siguientes bloques del instrumento de medición:

- ❖ Bloque 5. Consejo de Administración.- En la empresa sí existe un consejo de administración, está compuesto por 3 familiares de distintas generaciones y ninguno de los miembros es mujer, debido a que está integrado por los dueños y el administrador.

Las reuniones del consejo son muy constantes, habitualmente se tratan cuestiones estratégicas pero no se levanta acta.

- ❖ Bloque 6. Consejo de Familia.- El directivo de la empresa no conoce y no hay un consejo de familia en la empresa.

3.3. 2 Autos Romero SA de CV

3.3.2.1 Análisis sobre la continuidad

Para saber cómo se ha ido llevando la continuidad en Autos Romero, se utilizaron las dimensiones: Propiedad de la empresa y Dirección familiar, a continuación se presentan los resultados de ambas dimensiones.

a) Propiedad de la empresa

El análisis de esta dimensión será a través de los siguientes bloques del instrumento de medición:

- ❖ Bloque 3. Propiedad actual.- La empresa se encuentra en la segunda generación al mando, el 100% de las acciones de la empresa pertenece a la familia, repartidas en tres miembros, de la segunda y primera generación. El entrevistado considera que el hecho de que la empresa sea familiar, ha limitado las posibilidades de su crecimiento por falta de inversión.
- ❖ Bloque 7. Patrimonio familiar/patrimonio empresarial.- La empresa cuenta con una sociedad para ordenar el patrimonio de la empresa, con el objetivo de reducir riesgos empresariales. Los recursos financieros de la empresa son utilizados en circunstancias excepcionales, para fines de la familia, a su vez, existen familiares que avalan con su patrimonio personal a la empresa.

No existen mecanismos para facilitar ni impedir la venta de acciones de la empresa. No se reparten dividendos entre los accionistas y entre el 41% y 60% de la riqueza familiar está ligada al negocio familiar.

El nivel de endeudamiento que el empresario considera adecuado para la empresa es de entre el 1% y el 25% y piensa que las ventas es un indicador financiero muy importante. En Autos Romero, no se han abandonado proyectos por falta de financiamiento y con el que ahora cuentan es a través de proveedores.

- ❖ Bloque 9. Trasmisión de la propiedad.- sobre la trasmisión de la propiedad aún no ha pensado a fondo pero piensa que no será igual entre todos los miembros de la familia y que una parte la hará antes de su fallecimiento.

b) Dirección familiar

Esta dimensión será estudiada con los siguientes bloques del instrumento:

- ❖ Bloque 4. Incorporación de familiares a la empresa.- En Autos Romero, todos los accionista se encuentran trabajando en la empresa, ningún familiar no accionista lo hace, ellos lo hacen en otras, el accionista mayoritario es quien decide sobre la incorporación de familiares a la empresa. Aun no existen reglas establecidas al respecto, por ser aun pocos los integrantes de la familia en el negocio, no han considerado necesario hacerlo.

Entre los miembros que se encuentran trabajando en el negocio, los de la misma generación, no tienen un sueldo similar, pero sí, nivel jerárquico similar, los criterios para fijar salarios entre trabajadores y familiares y no familiares no es el mismo, tampoco existen miembros de la familia que dependan jerárquicamente de directivos no familiares.

- ❖ Bloque 8. Sucesión.- El máximo accionista de la empresa, desea que en el futuro, la empresa siga siendo familiar y el potencial sucesor, también, tiene interés profesional y desea, a nivel personal seguir con el proyecto de la familia, piensa que todavía es temprano para pensar en la trasmisión de la dirección general, en caso de pensar en la sucesión, el Lic. Reynaldo piensa que

la decisión sería solo del director general, pero los familiares podrán opinar en reuniones informales.

El requisito que deberá cumplir el sucesor (aunque no está por escrito) es haber ocupado previamente puestos de inferior rango en la empresa y se piensa que si existe un miembro capacitado para ser el sucesor. El entrevistado califica la relación entre el máximo ejecutivo y el sucesor como de comunicación fluida y apoyo mutuo. Para finalizar el bloque, indica que las prioridades de la empresa para el futuro es proveer de patrimonio a las siguientes generaciones.

3.3.2.2 Análisis sobre la profesionalización

El análisis sobre la profesionalización, en la empresa familiar, se realizará a través de las dimensiones: Gestión de la empresa y Órganos de Gobierno.

a) Gestión de la empresa

La dimensión será a través de los siguientes bloques del instrumento de medición:

- ❖ Bloque 2. Gestión de la empresa.- El director general de la empresa es el máximo accionista de la empresa. No se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos ni plan estratégico a medio y largo plazo, mensualmente se elabora un balance general. No existe un comité de dirección.

A pesar de que la administración ya se encuentra a cargo del hijo del fundador, es decir en segunda generación, el propietario sigue siendo quien controla todos los aspectos financieros, por el dominio que tiene del negocio y la tradición de manejar así sus finanzas desde que creó la empresa, no considera pertinente cambiarlo y elaborar presupuesto.

- ❖ Bloque 10. Protocolo familiar. El entrevistado indica saber lo que es un protocolo familiar y lo considera útil, pero no tiene uno. Sobre la importancia a diferentes aspectos del protocolo, concedió las siguientes valoraciones, en una escala del 1 al 7, donde uno se considera poco importante y 8 muy importante:

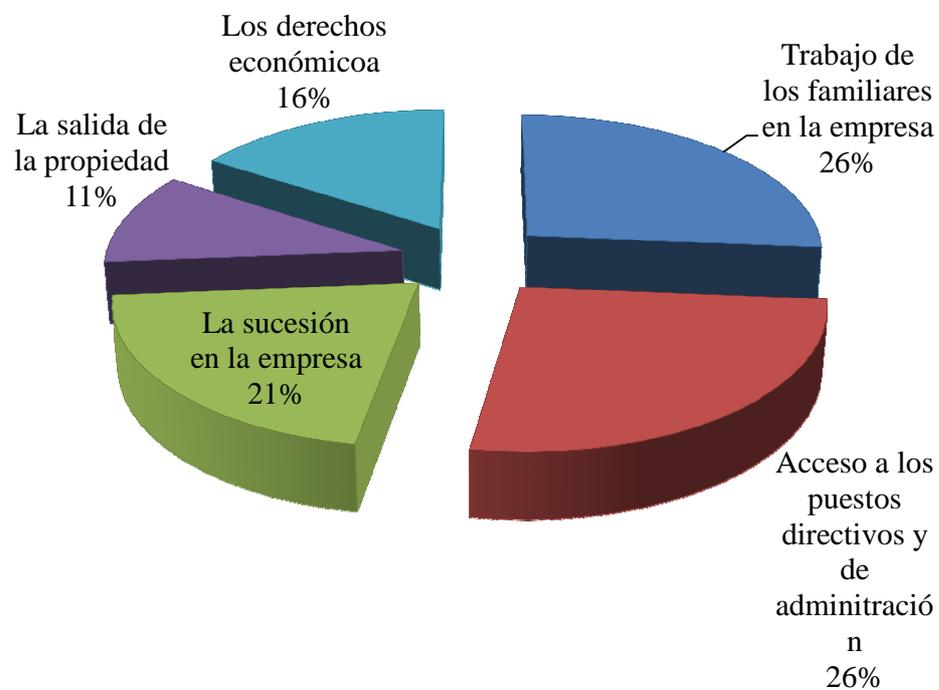
-Trabajo de los familiares en la empresa 5

-Acceso a los puestos directivos y de administración 5

-La sucesión en la empresa	4
-La salida de la propiedad	2
-Los derechos económicos (dividendos y otros)	3

Con la puntuación anterior, se puede apreciar que el tema más importante de establecer en un protocolo, a consideración del entrevistado, son: el trabajo de los familiares en la empresa y el acceso a los puestos directivos y de administración. Después de estos temas, piensa que lo segundo más importante a tratar es la sucesión de la empresa, seguido de los derechos económicos. Por último, la salida de la propiedad, no piensa que sea necesario pues todos tienen claro que no tengan interés de vender sus acciones y del único que depende esa decisión es del fundador. A continuación se muestra la gráfica de los puntajes anteriores en Autos Romero.

Gráfica 2. Importancia del protocolo familiar en Autos Romero



Fuente: Elaboración propia

b) Órganos de gobierno

El análisis de esta dimensión será a través de los siguientes bloques del instrumento de medición:

- ❖ Bloque 5. Consejo de Administración.- En Autos Romero no existe un consejo de administración.
- ❖ Bloque 6. Consejo de Familia.- El empresario no conoce y no hay un consejo de familia en la empresa.

En términos generales y después de haber analizado los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar y la entrevista, se puede destacar que el grado de implicación en ambas empresa según la clasificación de Shanker y Astrachan (1996) es elevado grado de implicación directa, ya que son organizaciones en las que todo el control está bajo el mando de la familia y se observa el criterio de inclusión son propio de este grado:

- d) Existen múltiples generaciones de la familia implicadas en la empresa
- e) La familia está directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa
- f) Existe más de un miembro de la familia con responsabilidades ejecutivas importantes en la empresa.

En lo particular, Telas Rivera es una empresa que ha logrado llegar a la tercera generación sin contar con un protocolo familiar, ni un consejo de familia. El órgano con el que se lleva la gestión de la empresa es el Consejo de Administración. A pesar de que no tiene lineamientos formalmente establecidos por escrito, el empresario tiene una visión muy clara de los objetivos de la empresa y de la familia y sabe cómo cumplirlos, tiene los conocimientos y habilidades necesarias para llevar el control de su empresa y se apoya esporádicamente con asesorías externas, que les brinda despacho contable-fiscal, para cuestiones de esa índole.

El principal problema detectado fue la separación y división de la empresa entre los miembros familiares, debido a que no se ha logrado estar en acuerdo respecto a la forma en que se ha ido transmitiendo la propiedad y la dirección.

Lo que respecta a Autos Romero, se identificó la ausencia de cualquier órgano de gobierno en su empresa y la falta de un protocolo familiar, incluso el desconocimiento de lo que son y su utilidad. Sin embargo, a pesar de la falta de profesionalización detectada, en dicha empresa familiar, actualmente se encuentra en la dirección, la segunda generación.

La razón por la que se considera que Autos Romero ha logrado mantenerse en el mercado durante 29 años es que su tamaño y complejidad han permitido que su gestión sea llevada de manera tradicionalista, con el legado del fundador sobre las habilidades enseñadas para su administración.

CAPITULO IV

PROPUESTA

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Propuesta

Como estrategia de profesionalización para las empresas familiares estudiadas, se les propone la elaboración del protocolo familiar para sus organizaciones, como herramienta de planificación, que contribuya a su continuidad y a una gestión más eficiente. Derivado de la ausencia de los protocolos familiares en ambas empresas a pesar de que los empresarios los consideran útiles.

4.1 Misión del protocolo familiar

El protocolo familiar en las empresas familiares tiene como finalidad hacer un acuerdo de voluntades por medio del cual, los empresarios familiares, se comprometen a cuidar los intereses familiares, organizacional y de la propiedad, a través de lineamientos y reglas de conducta a seguir, plasmados en dicho acuerdo. El objetivo principal del protocolo familiar, es la custodia de los tres sub-sistemas que Tagiuri y Davis (1992) mencionan en su modelo de tres círculos, como la dinámica integrante de la empresa familiar, específicamente se pueden establecer los siguientes objetivos:

- a) Preservar los valores, conocimientos, tradiciones y legado familiar.
- b) Fomentar la profesionalización en la organización de la empresa, para protegerla de una mala dirección, ocasionada por anteponer conflictos de interés personal o familiares.
- c) Promover la continuidad generacional de la propiedad y patrimonio familiar.

Entre los principales temas que se les sugiere plantear en ellos, son los siguientes:

4.1 Objetivos de la empresa

Para lograr una visión compartida del rumbo que la empresa debe seguir, es necesario que todos los miembros de la familia, la conozcan y se comprometan a perseguirla, de

esta manera será menos probable que las intromisiones con temas familiares afecten la gestión de la empresa familiar. Por ello, es importante que, de acuerdo a las etapas que Gersick et al. (1997) muestran en su modelo evolutivo, en el eje de la empresa, los empresarios tengan claros sus objetivos y metas a alcanzar como empresa, estipular su misión, visión, valores y estrategias a seguir.

En el caso de Telas Rivera, es una empresa que ya se encuentra en la etapa de madurez. De acuerdo al modelo evolutivo mencionado, ya debió haber pasado por los procesos de profesionalización, que son característicos de la etapa de expansión o formalización y efectivamente en la entrevista realizada se pudo observar que la empresa ya cuenta con un cierto grado de formalización en sus procesos, cuentan con departamentos, procesos por escrito, incluso, ya tienen un plan de sucesión elaborado, sin embargo así como no se cuenta con un protocolo familiar, tampoco han establecido cuál es su misión, visión, valores, ni tienen un plan estratégico a seguir estipulado. Por lo anterior, se les recomienda que se elaboren.

En las reuniones que se lleven a cabo para la consideración de su protocolo familiar, pueden plantearse y definir claramente cuáles son los planes para su empresa familiar a un corto y mediano plazo, que de acuerdo a su etapa, estas conversaciones, pudieran ser parte de su re-enfoque estratégico, por lo que también se les recomienda ampliamente, tomar en cuenta datos, cifras y recomendaciones de sus consultores externos, tomando en cuenta la situación financiera de la empresa. Los integrantes de la familia podrán exponer, a su vez, sus inquietudes y prioridades acerca de sus deseos para la continuidad generacional de la empresa familiar.

Autos Romero, es una empresa que actualmente se encuentra justo en el trance entre la etapa de arranque y la de formalización, es el momento idóneo para empezar a profesionalizar su empresa y la elaboración de su protocolo familiar, dará la oportunidad de plantearse y platicar sobre el dinamismo que quieren llevar dentro de su dirección organizacional. En primer lugar, podrán definir sus objetivos a seguir y lograr planificar una estrategia, así como las políticas a seguir para alcanzarla.

4.2 Trasmisión del conocimiento familiar en el negocio

Para que la continuidad generacional se pueda dar, deben existir los familiares interesados y preparados para seguir con la empresa familiar, es por ello que entre las características que Trevinyo (2010), señala como propias de estas organizaciones es el deseo de la transmisión del oficio/conocimiento entre generaciones, incluyendo los valores y tradiciones familiares.

El conocimiento de información puntual en situaciones específicas de la empresa, la herencia de las relaciones comerciales y de negocios, conocer a los empleados, las actividades que se realizan en todas las áreas de la empresa, observar prácticas de gestión y cómo se resuelven los conflictos y práctica en la toma de decisión, así como compartir los valores y el amor por el negocio familiar, son parte del valor agregado y ventaja ante competidores que las empresas familiares pueden tener. De lo anterior radica la importancia de ir adentrando desde pequeños a las futuras generaciones en el negocio.

En el protocolo familiar se puede pactar la forma en que los familiares quieren ir involucrando a las futuras generaciones en el negocio, para que puedan formar parte de él, en el futuro. Ninguno de los actuales administradores de las dos empresas familiares estudiadas: Autos Romero y Telas Rivera, tiene hijos, por ello se considera oportuno plantear en ambas compañías la forma de cómo irán involucrando a los futuros descendientes a sus empresas. Algunas ideas para ir involucrándolos, es que desde pequeños los lleven a la empresa, para que empiecen a conocerla y familiarizándose con las actividades que se realizan, éstos les puede ir haciendo un sentido de pertenencia. Cuando sean jóvenes, pueden empezar a trabajar de forma informal dentro de la organización, así podrán ir adquiriendo experiencia en ella, tener sus primeros acercamientos con las relaciones del negocio y compartir ideologías con los que dirigen en ese momento.

4.3 Incorporación de familiares en las empresa

En el modelo evolutivo de Gersick et al. (1997), este punto a tratar en el protocolo familiar, se ubica en la dimensión de la familia, nombraron a la cuarta etapa como:

cesión de la batuta, este proceso se identifica por la transición generacional, lo que representa, tiempos de cambios en la dirección de la empresa y dilemas familiares. Telas Rivera, actualmente está viviendo esta etapa, la empresa y administración está siendo transmitida de la segunda a la tercera generación, también está siendo dividida la empresa en negocios independientes. El nuevo director general aun no tiene hijos, pero al ser parte de la tercera generación, existe ya, un número considerable de familiares que pudieran involucrarse en la empresa, por lo que se le sugiere establecer en su protocolo familiar como serán los roles, funciones, grados de participación que jugarán sus familiares, además de la creación de requisitos a cumplir para laborar en la empresa familiar.

Autos Romero, se encuentra actualmente en la tercera etapa del modelo evolutivo de Gersick et al. (1997): trabajo conjunto. En esta etapa, resulta primordial establecer los lineamientos a seguir para la incorporación de las futuras generaciones a la empresa familiar. Los administradores en turno de Autos Romero son dos hermanos, quienes tienen hijos muy pequeños, por lo que se les exhorta a platicar y dejar plasmado en su protocolo familiar cómo manejarán su ingreso al negocio, se les propone decidir, en primer lugar, cómo o a quienes quieren que sean parte de la empresa familiar y manejar políticas o requisitos, como ejemplo; haber vivido el proceso de trasmisión del conocimiento familiar, (tratado en el punto anterior), tener la preparación académica necesaria para el puesto al que desean postular y tener experiencia profesional previa. Otro punto muy importante que en Autos Romero debe quedar muy claro, es si estará o no permitida la admisión de familiares políticos en su empresa.

4.4 Selección del personal en la empresa familiar

En las empresas familiares, es común que, los puestos de altos mandos estén a cargo de los miembros de la familia, esta práctica puede no afectar a la organización siempre y cuando, las personas sean las adecuadas al perfil del puesto, esto es muy importante, para que la empresa sea rentable, para que los empleados aprecien un buen liderazgo y para evitar conflictos familiares.

Para la elaboración del protocolo familiar, la familia debe platicar y definir las políticas que se deberán seguir para elegir a las personas para cada puesto, principalmente los de altos mandos, algunos aspectos a cuidar y dejar estipulados en el protocolo familiar, se pueden ir resolviendo a través preguntas, se les recomienda a las dos empresas en estudio, considerar las siguientes:

¿En los puestos directivos, deben estar siempre miembros de la familia o no necesariamente?

¿Los familiares que trabajen en la empresa, podrán depender de jerárquicamente de un jefe no familiar?

¿Los miembros de la familia interesados en ingresar a trabajar a la empresa, deben seguir con algún proceso de selección?

¿Es conveniente definir como política de la empresa, un número máximo de familiares trabajando en la empresa?

¿Quién o quiénes participarán en la decisión sobre la contratación de un familiar en la empresa?

¿Las políticas de contratación de personal, serán iguales para familiares y trabajadores no familiares?

4.5 Políticas para los sueldos de los familiares trabajando en la empresa

Los sueldos que tengan los familiares que trabajan en la empresa familiar, es un tema que vale mucho la pena dejar bien estipulado en el protocolo familiar, esto le permitirá a la empresa familiar, no afectar sus finanzas y se pueden evitar muchos conflictos familiares, derivados de este tema. Las políticas a seguir por la empresa familiar para definir los sueldos de los familiares que trabajen en la compañía, deben quedar bien definidas en el protocolo familiar. A Telas Rivera y Autos Romero se les recomienda considerar preguntas como las siguientes para definir las:

¿El sueldo para cada puesto en la empresa familiar, está establecido por la elaboración de una valuación de puestos?

¿Para puestos del mismo nivel jerárquico, los sueldos serán los mismos sin importar si la persona es parte de la familia o no?

- ¿El sueldo para familiares, trabajando en la empresa, será el mismo?
- ¿Quién o quiénes autorizan el sueldo al ingreso de un familiar a la empresa?
- ¿El sueldo será definido en base al puesto o de la persona que lo ocupe?
- ¿Podrá haber trabajadores no familiares que ganen más que miembros de la familia?
- ¿Las prestaciones que la empresa ofrece, serán iguales para todos sus empleados sin importar que sean familiares o no?

4.6 Elección del sucesor

En Telas Rivera, el próximo sucesor, ya está plenamente identificado, él actualmente está pasando por el proceso de cesión de batuta, según el modelo evolutivo de la familia de Gersick et al. (1997). Igualmente ya cuentan con un plan de sucesión familiar, perfectamente detalla y planificado, sin embargo, fue diseñado únicamente por el accionista mayoritario, por lo que se han generado conflictos familiares, con la finalidad de que el proceso se lleve en los mejores términos, y logren, además de la transmisión de la propiedad, el bienestar y unión familiar, se les invita a dialogar con el resto de la familia para que se replantee o se llegue a nuevos acuerdos sobre el plan ya establecido. Se les recomienda puntualizar estos temas, en el protocolo familiar; si llegan a nuevos acuerdos sobre roles o grados de participación de los familiares dentro de la empresa, sobre la forma de dividir la empresa o no, por mencionar algunos.

En los resultados obtenidos, con la aplicación del instrumento, se pudo saber, que en Telas Rivera, este punto, es el que consideran más importante de plantear en el protocolo familiar, por lo que se enfatiza en invitarlos a dejar lo más especificado posible este tema en su protocolo, para reducir los conflictos que ya se están presentado en la organización y más allá de la división del negocio, pudieran reconsiderar la consolidación del mismo.

En Autos Romero, no se ha pensado todavía en planear la sucesión generacional de la empresa familiar, lo consideran prematuro, sin embargo, si desean que el negocio siga siendo familiar y perdure tras generaciones, por ello se les sugiere ir planeándolo para fomentar que suceda. En su protocolo familiar, pueden ir especificando los roles de los dos hermanos, (de segunda generación) que actualmente se encuentran dirigiendo la

empresa, deben dejar claro el rol de cada uno, también empezar a planear como quieren que se vaya distribuyendo la empresa y quién o cómo se decidirá quién será el próximo sucesor.

4.8 Órganos de gobierno

Otro tema importante a plasmar en el protocolo familiar, es el acuerdo al que lleguen sobre la creación de órganos de gobierno para su empresa y cómo serán elegidos sus miembros. Las dos empresas analizadas en esta investigación, desde su constitución cumplieron con la obligación que marca el artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, al incluir en su acta constitutiva el nombramiento del administrador único, en ambas partes.

Para Telas Rivera, se les recomienda, actualizar estos datos, ahora que la empresa está pasando a la tercera generación y estipular en su protocolo familiar, las políticas para elegir o conservar a los consultores financieros externos con los que cuentan. También se les propone considerar la posibilidad de crear un Consejo de Familia, el cual pueda velar por las inquietudes e intereses familiares dentro de la empresa. Si decidieran crear este órgano de gobierno, se les recomienda elegirlos mediante votación de la familia y que quede estipulado en el protocolo familiar, incluyendo en qué temas de la empresa pueden participar y que rol, jugarán.

En Autos Romero, no se recomienda crear algún órgano de gobierno todavía, al no resultar viables por ser tres los familiares involucrados en el negocio, sin embargo se aconseja indicar en su protocolo familiar, cuáles son las funciones de cada uno, sus responsabilidades y en qué temas tiene facultad de tomar decisiones o participación cada uno.

4.9 Patrimonio familiar

Por último, con la finalidad de proteger el patrimonio familiar, se recomienda ampliamente a Telas Rivera y Autos Romero definir políticas que lo promuevan, para ello se les sugiere asesorarse legalmente sobre las opciones que tienen para crear una estructura societaria que les ayude a proteger su patrimonio, una opción, por ejemplo, podría ser una sociedad de acciones. Otras políticas a incluir en su protocolo familiar

que protejan el patrimonio familiar son aquellas que manifiesten cómo funciona el reparto de dividendos y las reglas para la venta de acciones.

Resaltando que en estos últimos temas, lo más recomendable para tomar medidas y decisiones al respecto es informarse y tomar asesorías por expertos legales y financieros.

Es preciso mencionar, que los puntos antes mencionados son propositivos y no limitativos para la elaboración de los protocolos familiares de las empresas estudiadas, se sugiere revisarlos, adaptarlos y actualizarlos cada dos, tres o cinco años, de acuerdo a los tiempos y etapas por las que está pasando cada empresa. Del mismo modo, con la finalidad de lograr un protocolo familiar más particular, mejor estructurado y más eficiente, se les recomienda a los empresarios, que, previamente a su elaboración, se reúna, las veces que sean necesarias, el mayor número posible de familiares involucrado en la empresa y que juntos aborden, además de los temas antes expuestos, aquellos que sean particulares a su empresa familiar dada su naturaleza o sus relaciones familiares actuales, pero también, que planteen posibles escenarios que consideren pudieran darse en un futuro, con la intención de planificar como serán tratados y resueltos.

De esta manera, se permitirá debatir anticipadamente los temas que les pudieran causar conflictos, encontrado las mejores soluciones y llegar a acuerdos de manera consensuada, logrando así un compromiso por parte del grupo empresario-familiar, ya que se estaría regulando, de forma consciente y participativa, el actuar de los integrantes dentro de la empresa familiar. Fomentando de esta manera, a mejorar la gestión de la empresa, mejorar la comunicación y dar, mediante el protocolo familiar, escrito y firmado, la formalidad que toda organización necesita para permanecer en el mercado y la profesionalización, que a las empresas familiares les hace falta para lograr su continuidad generacional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A continuación, se muestran las conclusiones a las que se llegó, después de haber realizado la investigación. Se dan por cumplidos los objetivos y se niega la proposición, concluyendo que la continuidad en las dos empresas familiares estudiadas en el estado de Hidalgo, no depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

Después del estudio realizado, se puede concluir que las empresas familiares son de mucha importancia para la economía a nivel estado y país, de ahí que resulta también de mucha importancia las investigaciones en su entorno que permitan la generación de información útil para los empresarios, que les sirva de apoyo y referencia para encontrar posibles soluciones a los problemas que enfrentan.

Debido a su complejidad, integrada por los sub-sistemas empresa, familia y propiedad que plantean Tagiuri y Davis (1992), las empresas familiares debe hacer frente a más problemas que cualquier otra empresa. En este estudio se abordó uno de los principales problemas que las aqueja, la falta de profesionalización en su gestión y planificación a través de órganos de gobierno, planteando la siguiente proposición: la continuidad de las empresas familiares del estado de Hidalgo, depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

Para poder saber si la proposición se cumple, se estudiaron dos empresas ubicadas en el estado de Hidalgo; Telas Rivera, empresa familiar en la tercera generación, que presume llegar a estos 68 años con muchas dificultades, la cualidad de compromiso, fidelidad y resistencia a situaciones difíciles que se vieron como ventajas de las empresas familiares es lo que la ha mantenido al momento. Actualmente están en proceso de su profesionalización (ya cuentan con un consejo de administración y un plan de sucesión) porque confirman que es una medida necesaria para seguir creciendo y perpetuando el negocio familiar.

Con el estudio de Telas Rivera, empresa familiar mediana, se puede concluir que la profesionalización en las empresas familiares se vuelve necesaria en empresas de mayor complejidad. La segunda empresa analizada, fue Autos Romero, que a diferencia de Telas Rivera, es considerada como micro empresa, y después de analizados sus resultados, se concluye que en empresas familiares en primera generación y de tamaño micro, no es viable la creación de todos los órganos de gobierno pues el número de trabajadores y familiares inmiscuidos es muy reducido, sin embargo ya que pasaron la etapa que Gersick et al. (1997), mencionan en su modelo evolutivo de la empresa, llaman, de arranque, es muy recomendable iniciar con la formalización y elaboración de políticas organizacionales así como la planificación de la sucesión generacional. Como conclusión general se puede decir que la profesionalización en las empresas familiares es muy recomendable y algunas veces necesaria y fundamental, pero el grado que necesiten de profesionalización para contribuir a su continuidad será en función a la magnitud de la misma empresa familiar, por que ante estructuras organizacionales más complejas y mayor número de familiares involucrados en la empresa, los conflictos que pueden surgir son mayores y más diversos.

La limitante de este proyecto de investigación fue el muestreo no probabilístico con el que se desarrolló, para poder llegar a conclusiones con mayor referencia a las empresas familiares hidalguenses, se deja abierta la posibilidad de otros estudios, que contemplen una muestra probabilística de la región. Sin embargo, con la aplicación del instrumento de medición Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar, a dos empresas familiares y su análisis, el presente estudio, cumple con sus objetivos específicos de la siguiente manera:

1.- Conocer si la gestión de las empresas familiares ha sido planificada y si cuentan con un plan estratégico. Con la aplicación del cuestionario y la entrevista realizada a los empresarios se pudo saber su situación al respecto. En Telas Rivera, sí se ha planificado la gestión y sucesión de la empresa y aunque le falta formalizar sus procesos, tienen un plan estratégico. En Autos Romero, la gestión de la empresa no ha sido planificada, no cuentan con un plan estratégico y no tienen conocimiento acerca de los órganos de gobierno, ni del protocolo familiar.

2.- Analizar si los órganos de gobierno y el protocolo familiar han contribuido a la continuidad generacional de las empresas familiares. Lo que respecta a las dos empresas analizadas para este estudio, se observó que han logrado la transición generacional sin la existencia de los órganos de gobierno ni un protocolo familiar en sus empresas familiares, sin embargo, en Telas Rivera, también se detectaron problemas derivado de la ausencia de estas herramientas de planificación, como la dispersión del negocio con lazos familiares muy afectados. En Autos Romero, es razonable la poca profesionalización en su gestión, pues derivado a su magnitud y etapa de arranque en la que se encontraba, había sido innecesaria. En el modelo evolutivo de la empresa de Gersick et al. (1997), se observa, que la etapa de formalización y/o profesionalización, viene después de la etapa de arranque, en Autos Romero, la etapa de arranque, se considera cuando en la empresa solo estaba a cargo de la primera generación, actualmente se está involucrando la segunda generación, por lo que es tiempo de iniciar su etapa de profesionalización.

3.- Llevar a cabo una propuesta a las empresas familiares. Después del análisis efectuado a las empresas familiares: Telas Rivea y Autos Romero, se concluyó que las recomendaciones con mayor aporte a sus organizaciones, serían las relacionadas a la elaboración de sus protocolos familiares.

Con los resultados obtenidos en los objetivos específicos, se puede concluir que no se cumple con la proposición, del proyecto, la continuidad de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, no depende de los órganos de gobierno con los cuales profesionalizan sus empresas y los protocolos familiares que son parte de la habilidad de gestión con las que las dirigen.

Con este proyecto se contribuye con la guía de un protocolo familiar que las empresas familiares del estado de Hidalgo podrán consultar para tomar de referencia y motivarlos a crear sus propios protocolos familiares, ya sea de forma proactiva, a manera de planificación ó de manera reactiva, como medida de control, pero que, en ambas situaciones les ayudaría a mejorar sus habilidades de gestión, contar con un plan estratégico familiar a seguir, mejorar su comunicación y eliminar informalidades. Leach (1993)(citado en Tadeo, 2005), indica que

bajo estas características, se estarían logrando empresa familiares con mayor grado de profesionalización. De esta manera se estaría contribuyendo también, a disminuir la tasa de mortandad tan elevada en las empresas familiares, derivada en muchas ocasiones a la falta de profesionalización en sus planeaciones de continuidad generacional.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Belausteguigoitia Rius, I. (2011a). Retos de las empresas familiares en México. *Centro de Desarrollo para la empresa familiar (ITAM)*. Bajado de: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf> el 5 de noviembre de 2011.

Belausteguigoitia Rius, I. (2011b). ¿Empresa familiar vs empresa profesional? *Centro de Desarrollo para la empresa familiar (ITAM)*. Bajado de: <http://cedef.itam.mx/PDF/empresafamiliarvsempresaprofesional.pdf> el 5 de noviembre de 2011.

Belausteguigoitia Rius, I. (2011c). La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica. *Centro de Desarrollo para la Empresa Familiar (ITAM)*.

Bajado de: <http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf> el 5 de noviembre de 2011.

Castillas J.C., y Moreno, A. M. (2005). El ajuste entre la renovación estratégica y generacional en las empresas familiares. *Universidad de Castilla-La Mancha (CLM). Economía*, 7, 131-158.

Davis J. y Tagiuri R. (1989). The influence of life stage and father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

De la Garza, R., Jiménez, A., Jiménez, F. (2009). *Evolución de las tipologías de la empresa familiar en los últimos veinte años*. Ponencia presentada en el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo (COCYTEH), Hidalgo, México.

Donckels R. y Fröhlich E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149-160.

Eyssautier de la Mora M. (2006), *Metodología de la investigación* (5ta). México: Thomson.

Fong, C. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 61, 27-31.

Gersick K. E., Davis J. A., McCollom H. M. y Lansberg I. (1997). *Generation to generation. Life cycles of the family business*. USA: Harvard Business School Press.

Gimeno Sandig, A. (2004). *El desempeño de la empresa familiar: un estudio casual de los factores y variables internas*. Tesis doctoral no publicada. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.

Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *El Colegio Mexiquense, A.C.* Bajado de: http://www5.cmq.edu.mx/index.php/anapublic.html?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&product_id=188&category_id=19, el 15 de noviembre de 2012.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2010), *Metodología de la Investigación* (5ta). México: Mc Graw Hill.

Hurtarte Cordon, M.E. (1998). *Empresa familiar: La nueva perspectiva de un sistema de gobernanza integral de familia, propiedad y empresa y su aplicación en Guatemala*. Tesis no publicada para obtener el grado de licenciado. Universidad Francisco Marroquín.

Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461.

Ley General de Sociedades Mercantiles (2011, 15 de diciembre). Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>. Consulta realizada el 11 de octubre de 2013.

Litz, R.A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

Pereira Otero B. (2006). *Empresas familiares vs empresas no familiares: Un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Vigo.

Pérez, R., Basco, R., Gracia-Tenorio, R., Gimenez, S., Sanchez, Q. (2007), *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. *Emprendedor, Empresa y Familia*. Madrid: Thomson.

Riordan, D. y Riordan, M. (1993). Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business. *Family Business Review*, 31(2), 66-78.

Romero, L.E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 57(mayo-agosto), 131-142.

Santandreu, E. (2005). La empresa familiar. *Centremental.Lúrgic UPMBALL*, 6(septiembre), 1-47.

Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family business contribution of the US economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(1), 107-123.

Stafford K., Duncan K., Dane S. y Winter M. (1999). A Research model of sustainable family businesses". *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

Tadeo Basco, R.J. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid.

Tapies, L. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. *Harvard Deusto*, 2444, 2-8.

Treviño Rodríguez, R.N. (2010), *Empresas familiares, visión latinoamericana*. México: Pearson.

Tigiuri, R. y Davis, J. (1992). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Whiteside y Brown (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?. *Family Business Review*, vol. 4(4), 383-395.

Ward J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, California: Jossey-Brass.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013. Consultada el 11 de noviembre de 2011.

<http://www.ipade.mx/editorial/pages/noticia-9-de-cada-10-empresas-familiares-desaparecen.aspx>. Consultada el 5 de noviembre de 2011.

ANEXO

**CUESTIONARIO SOBRE EL GOBIERNO Y
LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
FAMILIAR**

ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. FORMA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

1.1. Año de fundación			
1.2. Sectores de actividad:			
1	Agricultura, ganadería, forestales, pesca y caza	5	Electricidad, agua y suministro de gas
2	Minería	6	Servicios
3	Industria Manufacturera	7	Comercio al x mayor
4	Construcción	8	Comercio al x menor
1.3. Volumen de ventas 2010 (pesos):			
1.4. N° de trabajadores a tiempo completo (fijos)			
1.5. Mercado (pueden marcarse varias opciones):			
1	Local	3	Nacional
2	Regional	4	Internacional
1.6. ¿Qué porcentaje de la facturación se destina a la exportación?			
1.7. ¿Qué porcentaje de la facturación anual se invierte en I+D+i?			

2. GESTIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. ¿Quién es el gerente o director general de la empresa?

1	El máximo accionista de la empresa
2	Un familiar accionista no mayoritario
3	Un familiar no accionista
4	Un profesional no familiar ni accionista
Otros:	

2.2. ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?

1 Sí 2 No

2.3. ¿Con qué frecuencia realizan el Balance General?

1	Mensualmente
2	Trimestralmente
3	Semestralmente
4	Anualmente
5	Nunca

2.4. ¿Se lleva una contabilidad analítica por producto o servicio?

1 Sí 2 No

2.5. ¿Existe un plan estratégico a medio y largo plazo (documento escrito)?

1 Sí 2 No

2.6. ¿Existe un comité de dirección?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 2.7)

2.6.1. Número de miembros del comité de dirección: _____

2.6.2. Número de miembros del comité de dirección que son de la familia: _____

2.7. ¿Existe algún sistema de planeación de acciones y control presupuestario?

1 Sí 2 No

3. PROPIEDAD ACTUAL.

3.1. Si al fundador lo consideramos la primera generación, ¿qué generación es la dominante en la actualidad (la que tiene más poder en el gobierno de la empresa)?

1 Primera 3 Tercera
 2 Segunda 4 Posterior a la tercera

3.2. ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia? _____%

3.3. ¿Cuántos accionistas familiares tiene actualmente la empresa?

1 Uno 3 Entre seis y veinte
 2 Entre dos y cinco 4 Más de veinte

3.4. Si consideramos al fundador como la primera generación, ¿Qué generaciones de la familia son accionistas en la actualidad? (pueden marcarse varias respuestas)

1 Primera 4 Cuarta
 2 Segunda 5 Quinta
 3 Tercera 6 Sexta o más

3.5. ¿Cree usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa?

1 Sí 2 No

3.5.1. ¿Por qué?: _____

4. INCORPORACIÓN DE FAMILIARES EN LA EMPRESA.

4.1. ¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?

- Todos. (1)
- Algunos. (2)
- Ninguno. (3)

4.2. De los miembros de la familia que no son accionistas ¿cuántos trabajan en la empresa?

- Todos. (1)
- Algunos. (2)
- Ninguno. (3)

4.3. ¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?

1 Sí 2 No

4.4. ¿Trabajan en la empresa familiares políticos (bien por matrimonio o por uniones de hecho)?

1 Sí 2 No

4.5. ¿Quién/es participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias respuestas).

1	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa
2	Todos los accionistas de la empresa
3	Algunos de los miembros de la familia que no son accionistas
4	Todos los miembros de la familia que no son accionistas
5	El inmediato superior jerárquico
	Otros:

4.5.1. ¿Qué órgano toma finalmente la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias respuestas).

1	El comité de dirección
2	El consejo de administración
3	El consejo de familia
4	El director de RRHH
5	Director general (Unilateralmente)
6	Reuniones informales entre miembros de la familia
7	El inmediato superior jerárquico

4.6. ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa (formación mínima, experiencia en otras empresas, etc.)?

1 Sí 2 No
 3 Hay algunas normas pero no están expresamente establecidas

4.7. ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?

1 Sí 2 No

4.8. ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un nivel jerárquico similar?

1 Sí 2 No

4.9. El criterio para fijar los salarios ¿es el mismo para los empleados familiares y no familiares?

1 Sí 2 No

4.10. Entre los familiares que trabajan en la empresa ¿existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?

1 Sí 2 No

5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

5.1. ¿Existe consejo de administración en su empresa?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 6)

5.2. ¿Cuál es su composición? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Familiares de mayor edad	3	Empleados no familiares
2	Familiares de distintas generaciones	4	Consejeros externos (no familiares y no empleados)

5.3. Número total de consejeros: _____

5.3.1. Número de consejeros familiares: _____

5.3.2. Número de consejeros directivos no familiares: _____

5.3.3. Número de consejeros externos independientes: _____

Verifique que 5.3.1 + 5.3.2 + 5.3.3 = 5.3

5.3.3.1 Procedencia de los consejeros independientes: (pueden marcarse varias respuestas)

1	Amigo de la familia
2	Empresario
3	Ejecutivo de otra empresa
4	Ejecutivo retirado
5	Profesional (Consultor/ Asesor)
6	Académico
	Otros:

5.4. ¿Algún miembro del consejo es mujer?

1 Sí 2 No

5.5. ¿El presidente del consejo de administración desarrolla tareas ejecutivas?

1 Sí 2 No

5.6. ¿Los consejos se convocan previamente con un orden del día?

1 Sí 2 No

5.7. ¿Cuántas veces al año se reúne el consejo de administración? _____

5.8. ¿Se levanta acta en los consejos?

1 Sí 2 No

5.9. ¿Se tratan cuestiones estratégicas de la empresa en los consejos?

- Nunca. (1)
- De vez en cuando. (2)
- Habitualmente. (3)

5.10. ¿Cree usted que el consejo es un órgano útil?

1 Sí 2 No

5.10.1 ¿Por qué? _____

5.11. ¿Existen comisiones consultivas?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 5.13)

5.11.1. ¿Qué tipo de comisiones consultivas existen? (Pueden marcarse varias opciones)

5.11.2. ¿Qué utilidad tienen? (evaluar del 1 al 7 sólo las que existen)

5.11.1		5.11.2						
Tipo de comisión consultiva		Grado de utilidad						
		Bajo					Alto	
1	De auditoría	1	2	3	4	5	6	7
2	De nombramientos y retribuciones	1	2	3	4	5	6	7
3	Otras _____	1	2	3	4	5	6	7

5.12. ¿Se evalúa a los consejeros?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 5.13)

5.12.1 ¿Quién evalúa a los consejeros? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Presidente del Consejo
2	Comité específico
3	Autoevaluación
	Otro:

5.12.2 ¿Con qué frecuencia se evalúa a los consejeros?

1 Cada semestre 3 Cada trienio
 2 Cada año 4 Cada 5 años

5.13. ¿Se incentiva a los consejeros?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 6)

5.13.1 ¿De qué modo?

1	Pago fijo por el hecho de ser consejero
2	Pago variable por consejo atendido
3	Pago variable en función de resultados y cumplimiento de objetivos

6. CONSEJO DE FAMILIA

6.1. ¿Conoce lo que es un consejo de familia?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 7)

6.2. ¿Tienen consejo de familia?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 7)

6.3. ¿Con qué frecuencia se reúne?

1	Una vez al año
2	Dos veces al año
3	Más de dos veces al año

6.3.1. Respecto al funcionamiento del consejo, indique si se dan alguna de las siguientes circunstancias: (pueden marcarse varias respuestas)

1	Se ha definido explícitamente quienes pueden participar en las reuniones
2	Existe un responsable de convocar al Consejo de Familia
3	Existe una agenda previa y un orden del día
4	Existe un responsable de levantar acta de la reunión
5	Antes de cada reunión se envía un dossier con la información pertinente
6	Ocasionalmente se invita a directivos no familiares, a consejeros independientes o a consultores a las reuniones del consejo

6.4. ¿Participan todos los familiares consanguíneos?

1	Todos
2	La mayor parte
3	Algunos

6.5. ¿Participan los familiares políticos?

1 Todos 3 Algunos
 2 La mayor parte 4 Ninguno

6.6. ¿Tienen una oficina de familia?

1 Sí 2 No

6.7. ¿Cree usted que el consejo de familia es un órgano útil?

1 Sí 2 No (Pase a 7.1)

6.8. Señale en qué medida su consejo de familia resulta útil para las siguientes cuestiones

	Nada útil	Muy útil
Fortalecer las relaciones familiares	1 2 3 4 5 6 7	
Facilitar el crecimiento y evolución de la empresa	1 2 3 4 5 6 7	
Superar conflictos	1 2 3 4 5 6 7	
Fomentar el compromiso de la familia con la empresa	1 2 3 4 5 6 7	

6.9. Señale que funciones tiene su consejo de familia. (pueden marcarse varias respuestas)

1	Permite el intercambio de opiniones
2	Facilita la armonía, unidad y diálogo
3	Canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa
4	Foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia (retos/ aspiraciones/ alegrías/ dificultades de sus miembros)
5	Elaborar un plan de formación para los miembros de la familia
6	Organizar actividades de formación conjuntas
7	Organizar actividades de ocio conjuntas
8	Discutir y revisar el contenido del protocolo
9	Definir las políticas de acceso de los miembros de la familia a la empresa
10	Definir las políticas financieras para gestionar el patrimonio familiar conjunto
	Otras:

7. PATRIMONIO FAMILIAR / PATRIMONIO EMPRESARIAL

7.1. ¿Existe algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial (Holding, Sociedades Patrimoniales...)?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 7.3)

7.2. En caso afirmativo, ¿con qué finalidad? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Para separar el patrimonio familiar del empresarial
2	Para reducir riesgos empresariales
3	Para maximizar los beneficios fiscales
	Otros:

7.3. ¿Pueden utilizarse los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?

1	Sí, es habitual
2	Sólo en circunstancias excepcionales
3	Nunca

7.4. ¿Existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa?

1 Sí 2 No

7.5. Si algún accionista familiar quiere vender sus acciones, ¿existe algún mecanismo previamente pactado para facilitar la venta?

1 Sí 2 No

7.6. ¿Existe algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares?

1 Sí 2 No

7.7. ¿La empresa reparte dividendos entre los accionistas?

1 Sí 2 No (pasar a 7.8)

7.7.1 Si la empresa reparte dividendos ¿Qué criterio emplea para hacerlo?

7.8. ¿Existe alguna norma establecida sobre el reparto de dividendos?

1 Sí 2 No

7.9. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de la riqueza familiar está vinculado al negocio?

<input type="checkbox"/> 1	Menos del 20%	<input type="checkbox"/> 4	61% - 80%
<input type="checkbox"/> 2	20% - 40%	<input type="checkbox"/> 5	Más del 80%
<input type="checkbox"/> 3	41% - 60%		

7.10. Excluyendo los créditos comerciales, cuál considera que es un nivel de endeudamiento adecuado en su empresa:

<input type="checkbox"/> 1	No deuda	<input type="checkbox"/> 4	51% - 100%
<input type="checkbox"/> 2	1% - 25%	<input type="checkbox"/> 5	Más del 100%
<input type="checkbox"/> 3	26% - 50%		

7.11. Desde su punto de vista, cómo es de importante el crecimiento de las ventas como indicador financiero:

1	2	3	4	5
Nada				Extremadamente importante

7.12. Indique el porcentaje que sobre el activo total de su empresa han representado sus ventas en los dos últimos años:

Activo Total

Ventas

Último año Hace 2 años

7.13. ¿En algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesantes por falta de financiamiento?

1 Sí 2 No

7.14. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza fundamentalmente en su empresa? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Aportaciones familiares
2	Financiamiento a través de proveedores
3	Financiamiento bancario
4	Otras (aportaciones socios financieros no familiares, capital riesgo, ...):

7.15. ¿Qué otras fuentes de financiamiento conoce y no utiliza, pero considera que podría ser interesante utilizar?

8. SUCESIÓN.

8.1. ¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?

1	Sí	2	No
3	No se lo han planteado		

8.2. ¿Lo desean los sucesores?

1	Sí	2	No
3	No se lo han planteado		

8.3. Respecto a los potenciales sucesores ¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parece la más adecuada?

1	El motivo por el que el sucesor desea tomar el control de la empresa se basa en que espera que ello le reporte recompensas económicas
2	El sucesor confía en sus capacidades para tomar el control de la empresa
3	La persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia

8.4. ¿Se ha pensado cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?

1	No se ha pensado nada
2	Es pronto todavía
3	Tenemos algunas ideas
4	Lo tenemos bastante preparado
5	Tenemos un plan de sucesión perfectamente detallado

8.5. En el supuesto de que se haya decidido algo sobre la sucesión, ¿quién ha opinado? (pueden marcarse varias respuestas)

1	El empresario sin consultar a nadie
2	Distintos miembros de la familia
3	El consejo de familia
4	Junta Accionistas
5	El consejo de administración
6	La comisión de nombramientos y retribuciones
7	El director de RRHH
8	Unilateralmente (Director general)
9	Asesores externos
	Otros _____

8.5.1 ¿Qué órgano trata los temas relacionados con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación? (pueden marcarse varias respuestas)

1	El comité de dirección
2	El consejo de administración
3	La comisión de nombramientos y retribuciones
4	El consejo de familia
5	El empresario y los posibles sucesores
6	Reuniones informales entre miembros de la familia
7	Un grupo de trabajo creado específicamente para este fin
	Otros _____

8.6. ¿Cree usted que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?

1	Sí	2	No
3	No me lo he planteado todavía		

8.7. Qué requisitos deberá cumplir el futuro sucesor (pueden marcarse varias respuestas):

1	Ninguno en especial
2	Algún estudio universitario
3	Estudios universitarios específicos (Licenciaturas, Ingenierías, etc.)
4	Estudios de especialización (Especialidad o Maestría)
5	Experiencia laboral previa en otras empresas
6	Haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa
	Otros:

8.7.1 ¿Los anteriores requisitos están especificados por escrito?

1	Sí	2	No
---	----	---	----

8.8. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro? (pueden marcarse, máximo dos respuestas)

1	Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones
2	Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones
3	Mejorar la competitividad y crecer
4	Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica

8.9. ¿Cómo califica la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor—si existe—? (marcar máximo dos respuestas)

1	Confianza
2	Respeto mutuo
3	Reconocimiento mutuo de logros
4	Comunicación fluida
5	Apoyo mutuo

8.10. ¿Qué papel va a jugar en la empresa el máximo ejecutivo una vez que sea sucedido? (pueden marcarse varias respuestas)

1	No está especificado
2	Presidente del consejo
3	Cargo honorífico
4	Un accionista más
5	Miembro del consejo
	Otros:

9. TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

9.1. Si es usted el máximo accionista de la empresa, ¿ha pensado cómo transmitir la propiedad de su empresa a la siguiente generación?

1	No he pensado todavía nada
2	Tengo alguna idea al respecto
3	Lo tengo muy claro

9.2. Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación:

1	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio
2	La transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos mis hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más "patrimonio no empresarial"

9.3. La transmisión de la empresa se hará:

1	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca
2	Una parte de las acciones las voy a transmitir (o ya lo he hecho) antes de mi fallecimiento
3	Todas las acciones las voy a transmitir (o ya lo he hecho) antes de mi fallecimiento

10. PROTOCOLO FAMILIAR.

10.1. ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?

1	Sí	2	No (Pasar al bloque 11)
3	Tengo alguna idea		

10.2. ¿Tienen un protocolo familiar escrito?

1	Sí	2	No (Pase a la pregunta 10.6)
---	----	---	------------------------------

10.3. ¿Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia?

1	Sí	2	No
---	----	---	----

10.4. ¿Lo han firmado los familiares políticos?

1	Sí	2	No
3	Sólo por algunos		

10.5. La firma del protocolo familiar ha provocado (pueden marcarse varias respuestas):

1	Que se modifiquen los estatutos de la sociedad
2	Que se hayan efectuado capitulaciones matrimoniales
3	Que se hayan firmado otros documentos entre los miembros de la familia
	Otros:

10.6. ¿Cree usted que el protocolo familiar es útil?

1	Sí	2	No (Pasar al bloque 11)
---	----	---	-------------------------

10.7. ¿Qué aspectos considera que debe contener un protocolo?

10.7.1.- De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera que debe contener un protocolo?

1	El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución
2	El acceso a los puestos directivos y de administración
3	La sucesión en la empresa
4	La salida de la propiedad
5	Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros

10.8. ¿Qué importancia concede usted a los siguientes aspectos de un protocolo familiar? (Puntuar del 1 al 7)

	Poca	Mucha
El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución	1 2 3 4 5 6 7	
El acceso a los puestos directivos y de administración	1 2 3 4 5 6 7	
La sucesión en la empresa	1 2 3 4 5 6 7	
La salida de la propiedad	1 2 3 4 5 6 7	
Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros	1 2 3 4 5 6 7	

11. DATOS DEL ENCUESTADO.

11.1. Año de nacimiento: _____

11.2. Sexo:

1	Hombre	2	Mujer
---	--------	---	-------

11.3. Cargo en la empresa (pueden marcarse varias respuestas)

1	Administrador
2	Presidente del consejo de administración
3	Miembro del consejo de administración
4	Consejero delegado
5	Director general
6	Accionista
	Otro:

11.4. Estado civil: _____

11.5. Número de hijos: _____