



INTRODUCCIÓN



Protocolo Familiar

UNIDAD FAMILIA / EMPRESA
TRASPASO GENERACIONAL

JULIO
2023

Contenido

	PÁG
01 ÍNDICE	2
02 PRESENTACIÓN	3
03 PROGRAMA GENERAL DE CONTENIDOS	4
04 CRONOGRAMA	6
05 PRELIMINARES	7
06 INSTRUCCIONES GENERALES	10
07 SIMBOLOGÍA	17



02

Presentación

Este Manual ha sido diseñado con el fin de que tu empresa familiar pueda elaborar, casi de manera autodidacta, su propio Protocolo familiar.

Dicho esfuerzo consiste en que los miembros de la familia lleguen a acuerdos acerca de los temas que veremos en cada módulo, pero también consiste, en que dichos acuerdos se implementen. De otro modo, quedaría incompleto.

Esta tarea dependerá del diseño del manual en esta plataforma digital, pero también dependerá en gran parte, del liderazgo que ejerza el fundador o persona clave de la empresa, y de las partes interesadas que iniciaron con este esfuerzo, mediante su voluntad, interés y compromiso.

En este caminar se trata no sólo de lograr los objetivos, sino de disfrutar del proceso, de la aportación de todos y cada uno de los miembros de la familia, de tal manera que pueda haber una mayor integración familiar y un conocimiento más profundo, de las aptitudes, talentos, formación y experiencia de cada uno.

Se trata así, de un trabajo colaborativo de equipo familiar, en el que la aportación de cada uno(a), será indispensable e insustituible.

Ir cumpliendo en tiempo y forma con las tareas asignadas que ustedes vean convenientes, dará la pauta del avance que se habrá logrado en cada tema y cada módulo, y así, del programa en su totalidad.

¡Mucha suerte y compromiso, por alcanzar cabalmente estos objetivos que darán lugar a la elaboración y puesta en marcha, de este vital documento!

03

Programa general de contenidos



MÓDULO 1: EMPRESA FAMILIAR Y PROTOCOLO FAMILIAR

1.1 EMPRESA FAMILIAR

- A. Identidad de la empresa familiar
- B. Características y relevancia de la empresa familiar
- C. Ventajas y desventajas de la empresa familiar
- D. Complejidad de la relación Empresa/Familia
- E. Etapas de la empresa familiar
- F. Patrones de conducta de la empresa familiar

1.2 TÚ EMPRESA FAMILIAR

- A. Partiendo de mi auto estima
- B. Comunicación y manejo de conflictos
- C. Yo y mis expectativas personales
- D. ADN y Valores fundacionales
- E. BIMBO y lo valores de Don Lorenzo
- F. Historia de la empresa

1.3 EL PROTOCOLO FAMILIAR

- A. ¿Cómo surge y qué es el Protocolo familiar?
- B. ¿Cuáles son sus Principales elementos?
- C. ¿Qué características tiene y cómo se conforma?
- D. ¿De qué manera nos puede ser útil?



MÓDULO 2: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

- 2.2 Objetivos
- 2.3 Alineamiento estratégico
- 2.4 Código de ética y grupos de interés
- 2.6 Diagnóstico empresarial: FODA y PESTEL
- 2.7 Organigrama y descripciones de puesto.



MÓDULO 3: POLÍTICAS REGULATORIAS FAMILIA / EMPRESA

- 3.1 Incorporación a la Empresa Familiar
- 3.2 Incorporación de la Familia Política
- 3.3 Sueldo y Compensación
- 3.4 Apoyo y otros beneficios
- 3.5 Desarrollo del talento humano
- 3.6 Integración familiar
- 3.7 Relación fam/fam, y fam/colaboradores
- 3.8 Manejo de utilidades
- 3.9 Evaluación de desempeño
- 3.10 Manejo accionario
- 3.11 Testamento y régimen matrimonial



MÓDULO 4: ÓRGANOS DE GOBIERNO

- 4.1 Definición y objetivos
- 4.2 Patrimonio familiar
- 4.3 Consejo y asamblea de familia
- 4.4 Asamblea de accionistas
- 4.5 Consejo de administración
- 4.6 Comité de dirección
- 4.7 Consejo estratégico



MÓDULO 5: PLAN DE SUCESIÓN

- 5.1 El sucesor
- 5.2 Formación del sucesor
- 5.3 Liderazgo
- 5.4 El sucedido
- 5.5 Plan de retiro
- 5.6 Transmisión de la gestión
- 5.7 Transmisión de la propiedad
- 5.8 Transmisión del gobierno
- 5.9 Plan de comunicación
- 5.10 Rendición de cuentas

04

Cronograma

MES	MÓDULOS
01	MÓDULO 1: PROTOCOLO Y EMPRESA FAMILIAR ●
02	IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO 1 ●
03	MÓDULO 2: PROFESIONALIZACIÓN ●
04	IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO 2 ●
05	MÓDULO 3: POLÍTICAS REGULATORIAS ●
06	IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO 3 ●
07	MÓDULO 4: ÓRGANOS DE GOBIERNO ●
08	IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO 4 ●
09	MÓDULO 5: PLAN DE SUCESIÓN ●
10	IMPLEMENTACIÓN DEL MÓDULO 5 ●

● Reflexión personal diálogo y consenso

● Implementación



COPARMEX
PUEBLA



PRELIMINARES



Protocolo
Familiar

UNIDAD FAMILIA / EMPRESA
TRASPASO GENERACIONAL

05 ¿PORQUÉ UN PROTOCOLO FAMILIAR?

Por donde se vea, es importante mantener la empresa rentable y la familia unida, pues finalmente, se trabaja por uno, ¡claro!, pero sobre todo por los hijos(as).

Haciendo un poco de historia, y a 'modo grosso', van surgiendo las empresas familiares después de la 2da. Guerra Mundial, sin mucha conciencia, pero sí con grandes deseos del fundador y la familia, por salir adelante, aún a costa de grandes esfuerzos y sacrificios.

Los años pasan y en los años 70's y posteriores la empresa familiar tendrá cada día más auge y mayor cobertura a nivel global. Pero también será por estos años que empieza a surgir como inquietud la sobrevivencia de las mismas, ya que, años después se contará con datos estadísticos que muestran que, arriba del 50% de estas, no llega a la 2da. generación, y acontece lo mismo, al pasar a la 3^a.

De aquí la gran incógnita: ¿por qué la empresa familiar no pasa de una a otra generación, aun siendo empresas rentables y con buena proyección económica?

Ya por esos años, se ha venido estudiando de una manera más sistemática lo que es la empresa familiar, así como sus peculiaridades: patrones de comportamiento en la familia, etapas de la empresa familiar, causas de éxito o fracaso de las mismas, etc. Este estudio, sin embargo, es reciente, quizás lleve 30 o 40 años de haber iniciado. Muchos temas, se han venido investigando y desarrollando en todo el orbe, en torno a esta entidad social y económica de singular importancia, ya que contribuyen de manera significativa, tanto al Producto Interno Bruto de cada nación, como al empleo, y buena parte de las empresas de cada nación (entre 60 y 95%), son empresas familiares. Múltiples familias que han invertido su patrimonio arriesgándolo todo, con el pasar de los años, se enfrentan a dificultades, a las que, con el transcurrir del tiempo, sin poder o saber hacer frente, y a falta de herramientas o habilidades, se convierten en enormes e infranqueables obstáculos, que impiden el avance y continuidad de la empresa familiar.

Preocupados ante este hecho, académicos, investigadores, consultoras, universidades y otras organizaciones, se han dado a la tarea, durante años, de comprender la causa de dicho fenómeno. Los resultados no se han hecho esperar.

En lo que respecta a América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo hace una investigación cuyos resultados arrojan a la luz 2 principales causas acerca de los motivos por los que las empresas familiares no transitan de una a otra generación:

1) Las empresas familiares no se profesionalizan

2) Las empresas familiares no regulan las relaciones entre la empresa, la familia y la propiedad.

El tema es complejo, pues existen otros factores que intervienen y por otra parte, en un inicio, las aportaciones que coadyuvan a la solución de esta problemática se van dando paulatinamente, sin rigor, sin orden y sin ningún esquema o modelo, que las unifique y les dé un mayor sentido.

Después de años, los esfuerzos venidos de diferentes rincones del globo, se empiezan a conjuntar en un cuerpo unificado de temas, que dará lugar posteriormente a lo que se llamará Protocolo familiar. Será este entonces, el gran objetivo del Manual del Protocolo familiar, diseñar e implementar un documento familiar, con el fin de que cada empresa familiar perdure en el tiempo, transitando de una a otra generación exitosamente.

Así, los temas vislumbrados anteriormente, serán los que trabajaremos en nuestro programa, con el fin de que tú familia, contando con conceptos, herramientas y dirección, logre transitar a la siguiente generación, de una manera más ágil y contundente.

06

INSTRUCCIONES GENERALES

La elaboración del Protocolo familiar en COPARMEX, tiene su propia metodología. Esta consiste básicamente en un método autodidacta / familiar, en el que los miembros de la propia familia van informándose y analizando los temas del protocolo, para después, ya reunidos, platicar sobre ellos, en búsqueda de consensos y lineamientos, que unificados, puntualizarán la manera de actuar de la familia dentro de la empresa.

ES INDISPENSABLE LEER LOS SIGUIENTES PUNTOS, PARA SABER CÓMO MANEJAR EL PROGRAMA.

- ACERCA DE LOS TIEMPOS
- ACERCA DE LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS
- ACERCA DE LAS CONDICIONES ESENCIALES
- ACERCA DE LOS PUNTOS GENERALES
- ACERCA DE LA PLATAFORMA
- ACERCA DE LOS CONSENSOS
- ACERCA DE LA CONSULTORÍA
- ACERCA DE LOS RESULTADOS
- ACERCA DE LAS COMISIONES
- ACERCA DEL PROCESO DE TRABAJO DE CADA TEMA
- ACERCA DE LA SIMBOLOGÍA



ACERCA DE LOS TIEMPOS

¿Cómo manejamos los tiempos individuales y los familiares?

- a. Conviene que cada uno escoja sus propios tiempos personales a la semana, para reflexionar y contestar lo que se solicita en el Manual
- b. También, establecer tiempos familiares a la semana (día y hora), para juntos dialogar, discutir y consensar aquello que se haya decidido trabajar.
- c. Después de este momento, se deberán preguntar, ¿qué dice esto que acabamos de consensar o discutir a nuestra empresa o familia?, ¿Hay algo que debemos implementar? Para ello, el mismo programa les irá llevando.
- d. Cada módulo dura 2 meses. Así que, tendrán que organizarse para saber qué temas son para Ustedes los más significativos, cuándo los verán personalmente, cuándo los analizarán en familia, y cuándo y cómo los aterrizarán.

ACERCA DE LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS

¿Cuáles son las 3 herramientas principales para sacar todo el trabajo adelante?

a. Manual del Protocolo familiar

Este manual es la herramienta que nos lleva de la mano para lograr el avance requerido para alcanzar los objetivos de cada Módulo. Habrá que trabajarlo personal y familiarmente, en esta plataforma digital.

b. Consultoría personalizada

Para cada Módulo, tendrán el apoyo de un Consultor experto en el tema, quien, mediante entrevistas (presenciales o por zoom), les aclarará las dudas, les ampliará algún tema que requieran, o comentará con Ustedes sobre la necesidad o inquietud que tengan, supervisando su avance.

c. Los miembros de la familia

La tercera y más importante herramienta de trabajo para lograr el Protocolo familiar, son Ustedes, la familia, cada miembro de la familia. Con su entusiasmo, propia personalidad y compromiso, irá avanzando el Programa en tiempo y forma.



ACERCA DE LAS CONDICIONES ESENCIALES

¿Qué condiciones tenemos que cumplir para que este programa funcione?

a. ES AUTODIDACTA. Esta modalidad de hacer el 'Protocolo familiar', de manera autodidacta y acompañada por un consultor, para los momentos clave, es un gran reto. No estamos acostumbrados a ello, es decir, ustedes familia, llevan la pauta para terminar o no, este proceso. ¡está en sus manos!

b. IMPLEMENTACIÓN. Cerca del 60% de las empresas familiares, que hace el protocolo familiar, con dedicación, esfuerzo e inversión, no lo implementa. Por eso con nuestra metodología, hemos dejado el 2do. mes de cada módulo para esta tarea. El consultor se los preguntará.

c. ESCOJAN SUS MEJORES TEMAS. Escojan de cada módulo, sólo los temas, cuestionarios, ejercicios, políticas..., que verdaderamente creen que conviene trabajar, dadas las circunstancias, intereses o necesidades actuales de su familia y empresa. Echen una mirada general a cada módulo, revisen y decidan que sí van a trabajar y que no, háganlo e implementen lo necesario. Es mejor, ver menos temas, pero implementarlos, a ver muchos y sólo quedar en haberlos leído o comprendido. De ustedes dependerá.

ACERCA DE LOS PUNTOS GENERALES

¿Cuáles son algunos puntos generales que no podemos olvidar?

a. Recordemos que el Protocolo familiar es una herramienta de preferencia preventiva, es decir, nos sirve para prever futuras crisis familiares, al aclarar las cosas de manera anticipada. Por eso, hay que pensar al momento de valorar la importancia del tema, si nos puede o no servir trabajarlo no sólo para el presente, sino también para el futuro.

b. Los miembros de la empresa familiar irán trabajando con esta plataforma digital los 5 Módulos del Programa.

c. Cada Módulo del Programa está subdividido en diferentes temas. Y cada tema tiene una serie de contenidos, actividades, ejercicios y cuestionarios que, una vez seleccionados por Ustedes, habrá que leer e ir elaborando de manera personal y/o familiar, para cumplir con sus propios objetivos.



ACERCA DE LA PLATAFORMA

¿Qué debemos conocer acerca de la plataforma?

- a. A cada miembro y cada familia se le darán los códigos y las claves necesarias para poder acceder de manera personal a la plataforma al momento que lo requieran.
- b. El tipo de actividad, ya sea personal o familiar, también se les hará saber ahí mismo.
- c. En cada tabla/cuestionario que tengan que contestar. La 'P' significará su opinión personal y la 'F', será el consenso al que haya llegado la familia.
- d. Existen **MATERIALES DE APOYO** para profundizar y ampliar el tema. Aunque no es obligatorio verlos o leerlos, en la medida en que se recurra a ellos, se enriquecerá la aportación a la empresa familiar, generando a ésta un mayor valor.
- e. El Manual y los contenidos que vaya llenando el fundador u hombre (o mujer) clave del proceso, será el que se usará para elaborar el borrador del Protocolo familiar, por lo que será necesario que sea él (o ella), quien consense y anote correctamente, las conclusiones familiares a las que se llegue en cada apartado que lo requiera.

ACERCA DE LOS CONSENSOS

¿Cómo se consensa?

- a. Cada uno expresa, sin ser interrumpido y por un tiempo establecido, lo que él o ella piensa sobre el tema.
- b. Una vez que cada quien ha expresado su opinión, un moderador (escogido por ser tranquilo, con capacidad de síntesis y justo), solicita que haya un debate, donde cada uno podrá defender su posición, argumentando con pros y contras.
- c. El moderador expresa las principales opiniones a manera de resumen y checa y expresa, hacia cual, se inclinan todos o la mayoría.
- d. El o la que persona que tenga mayor consenso tratará de convencer a quienes no opinan igual, con sus argumentos.
- e. Se decide por quien tiene un mayor consenso, con las adecuaciones pertinentes, aducidas por los demás.
- f. Una vez que se decida o defina cualquier punto, habrá que apoyarlo, impulsarlo y defenderlo, aunque personalmente no estemos de acuerdo. Ya que a esa decisión llegó la mayoría, una vez que todos y cada uno, pudieron expresar sus razones a favor o en contra, acerca del tema en cuestión. No existe otra manera de avanzar. Es un proceso democrático, donde todos y cada uno tienen voz y voto.



+ Es necesario que, para los consensos o conclusiones, hayan participado todos los miembros de la familia. Si alguno llegara a faltar, habrá que preverlo o en su caso, asumirlo.

ACERCA DE LA CONSULTORÍA

¿Cómo será la consultoría?

- a. Para cada módulo se les notificará el momento en que tendrán la interacción con el Consultor.
- b. La 1ª. Sesión con el consultor, está programada para después de que todos por su cuenta, hayan leído cada módulo, con el fin de aclarar las dudas del manual. Será en la 2da. semana, después de haber iniciado.
- c. La 2da. Será al finalizar el primer mes, para revisar los temas que se abordaron, las aportaciones que se enviaron, las dudas, comentarios o algún otro asunto, como la implementación de los temas.
- d. Y la última, 1 o 2 semanas antes de finalizar los 2 meses del módulo en con el fin de que, habiendo retroalimentación, se hagan los ajustes necesarios.

Nota: En caso de que vean indispensable que haya alguna sesión más con el Consultor, ésta se podrá solicitar mediante la plataforma. (Este costo no está incluido en el programa)

Costos de consultoría adicional: \$1, 450 por hora.

Contacto: arturo.urrutia@a-consultores.com.mx

ACERCA DE LOS RESULTADOS

¿Qué podemos esperar de los resultados del proceso?

a. Cada familia es diferente, cada caso es único. De aquí, que no hay recetas. Ustedes crearán la suya propia. En base los principios o lineamientos, aquí descritos, irán construyendo lo necesario. En ocasiones no terminarán, en ocasiones, no encontrarán la definición o el consenso perfecto que quisieran, habrá otras, en que tendrán que regresar a considerar algo esencial que no tomaron en cuenta..., así es esto. Es parte del proceso, nos equivocamos muchas veces y no tenemos todo bajo control. Lo importante, sin embargo, es avanzar, lo demás lo iremos encontrando y adecuando en el camino.



ACERCA DE LAS COMISIONES

¿De qué manera todos los miembros de la familia podemos contribuir?

Convendrá definir algunas comisiones y definir quién las hará

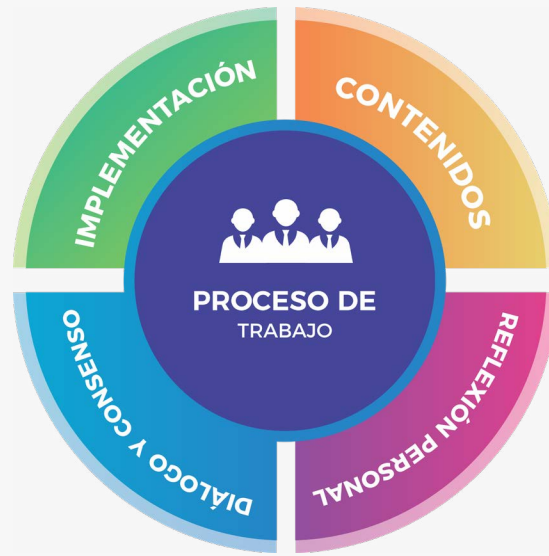
- Fotografía. De 10 a 15 fotos de la familia por Módulo.
- Comunicación/enlace: Por lo general es el fundador u hombre/mujer clave
- Lista de dudas para preguntar al Consultor
- Tiempos de las sesiones (calendario, hora...).
- Logística de las sesiones (disposición del lugar, material...).
- Encargado del WhatsApp de la familia participante:
- Encargado de enviar todo lo que corresponde, al Google drive correspondiente.
- Aunado a todo lo anterior, Ustedes como familia, pueden añadir o adecuar las comisiones que consideren pertinentes.

ACERCA DEL PROCESO DE TRABAJO DE CADA TEMA

¿Cómo se divide cada tema?

Cada tema está dividido en

1. **CONTENIDOS.** Contiene los conceptos teóricos, lecturas, herramientas, artículos, videos..., que servirán para formarse una idea general del tema
2. **REFLEXIÓN PERSONAL.** Es el tiempo que se da para que, una vez habiendo leído o visto los contenidos, se pueda cada uno dedicar a reflexionar, comprender, analizar, valorar, los mismos, contestando lo que sea necesario del tema.
3. **DIÁLOGO Y CONSENSO.** Es el momento en que la familia reunida, dialoga, discute, consensa y define cada punto del tema.
4. **IMPLEMENTACIÓN.** Tiempo dedicado a ejecutar/ implantar, lo que la familia juzgue conveniente, anotándolo en el espacio correspondiente.



SIN EMBARGO:

Como a continuación verán, muchos de nuestros contenidos y herramientas, vendrán aquí, de la mano con la reflexión personal, y el diálogo y consenso familiar, por lo que, en la práctica, muchas veces tendremos en realidad, sólo 2 etapas:

**1RA
ETAPA**

- Presentación de Contenidos
- Análisis y reflexión personal
- Reflexión familiar y Consenso

**2DA
ETAPA**

- Implementación

07

SIMBOLOGÍA

La simbología son una serie de iconos o imágenes que nos apoyarán durante el proceso a resaltar alguna parte del texto o a mandar algún mensaje especial que tiene que ver con la metodología o con los contenidos.



TIEMPOS

Marcará el tiempo que habrá que dedicarle a las actividades.



CONSULTORÍA

Especifica los momentos del mes en que habrá el acompañamiento de un consultor.

¡Y RECUERDA!



Cada vez que se reúna la familia a dialogar, negociar o definir algún punto, habrá que tomar de 3 a 5 fotos, que se enviarán al Repositorio de fotos, para integrarlas al archivo final de entrega.

RECORDATORIO

Son pequeñas notas recordando algún punto importante de la metodología.

¡IMPORTANTE!

SABOREAR EL PROCESO. La importancia de este esfuerzo conjunto, no está solo en leer, realizar las actividades y alcanzar el objetivo, sino en ir descubriendo y valorando, durante todo el proceso, la gran riqueza, expresada en habilidades, talentos, experiencia, actitudes, manera de pensar... de cada miembro de la familia.

IDEA CLAVE DEL TEMA

Es un mensaje esencial del tema que se está trabajando. Puede ser una cita de algún reconocido hombre de empresa, CEO, frase célebre, noticia o del proceso que se está viviendo. Debe ir al lado de un contenido preciso.



REDIRECCIONA

Logo que nos lleva a algún sitio de la plataforma, brindándonos un cuestionario, una presentación, u documento, etc.



REDIRIGE A UN VIDEO

Logo que nos lleva a un video que forma parte de los contenidos del programa, que vienen en primer plano.

Se aconseja
guarden el de
cada uno. ¡Es
muy valioso!

CONSEJOS VALIOSOS

Esta viñeta nos señala algo valioso que debemos considerar, guardar o resaltar en alguna parte del proceso.



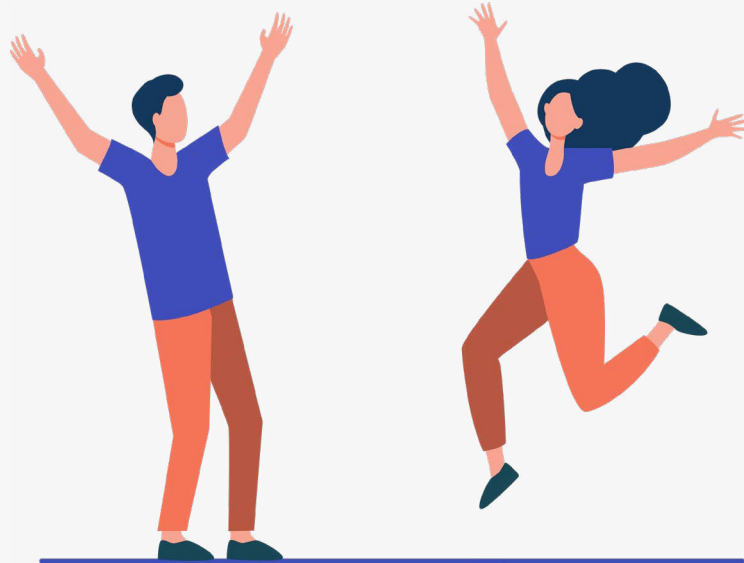
MENSAJE IMPORTANTE

Los grandes principios son aquellos pensamientos que guían, dan luz y muestran el camino de cualquier acción a realizar.



COPARMEX
PUEBLA

¡FELICIDADES!



**HEMOS ACABADO CON LAS
INSTRUCCIONES GENERALES Y EL
INSTRUCTIVO DE LA PLATAFORMA
DIGITAL**

¡ INICIEMOS NUESTRO PROGRAMA !



Protocolo Familiar

UNIDAD FAMILIA / EMPRESA
TRASPASO GENERACIONAL

www.coparmexpuebla.org

