

MANUAL DEL



Protocolo Familiar

UNIDAD FAMILIA / EMPRESA
TRASPASO GENERACIONAL

MÓDULO 1

JULIO
2023



LA EMPRESA FAMILIAR

●

ESTA FAMILIA EMPRESARIA

●

EL PROTOCOLO FAMILIAR

DISCULPA OFICIAL: ¡Este primer módulo es un tanto teórico, al contener las nociones básicas, ya nos recuperaremos !

Contenido

	PÁG
01 LA EMPRESA FAMILIAR	4
A.IDENTIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR	5
B. CARACTERÍSTICAS Y RELEVANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR	6
C.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
D.COMPLEJIDAD DE LA RELACIÓN EMPRESA/FAMILIA	11
E.ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	13
F. PATRONES DE CONDUCTA DE LA EMPRESA FAMILIAR	17
02 ESTA FAMILIA EMPRESARIA	21
A. PARTIENDO DE MI AUTO ESTIMA	22
B. COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	23
C. YO Y MIS EXPECTATIVAS PERSONALES	25
D. ADN Y VALORES FUNDACIONALES DE LA EMPRESA	27
E. BIMBO Y LOS VALORES DE DON LORENZO	29
F. HISTORIA DE LA EMPRESA	30
03 EL PROTOCOLO FAMILIAR	33
A. ¿CÓMO SURGE Y QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR?	34
B. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES TEMAS O ELEMENTOS?	35
C. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE Y CÓMO SE CONFORMA?	36
D. ¿DE QUÉ MANERA NOS PUEDE SER ÚTIL?	37



Tiempos



Tienen un mes para leer y hacer las actividades personales y familiares de estos 3 sub temas. El 2do. mes, será exclusivamente para plantearse la implementación. ¡Organicen sus tiempos, mucho éxito y disfruten!

Consultoría



1^a. Hora: Inicios de la 2da. semana
2da y 3^a. hora. de 5^a o 6^a. semana
4^a. hora: penúltima semana del 2do. mes



COPARMEX
PUEBLA



01

¿DÓNDE ESTAMOS?

OBJETIVO

Al finalizar la sección de LA EMPRESA FAMILIAR, los miembros de la familia, habrán comprendido y reflexionado los siguientes conceptos, enriqueciéndolos mediante su propia experiencia y aplicando aquello que consideren relevante.

ALCANCES

AL FINALIZAR ESTE TEMA, USTEDES SERÁN CAPACES DE:

- + Crear su propia definición de empresa familiar
- + Dar razones para justificar la relevancia de la empresa familiar en el mundo entero
- + Identificar si su empresa familiar cuenta con las características esenciales de la empresa familiar
- + Distinguir las ventajas y desventajas de su propia empresa familiar
- + Reconocer en qué etapa se encuentra su empresa familiar
- + Juzgar cuáles son los patrones de conducta que se encuentran presentes en su propia empresa familiar

CONTENIDOS

- 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

PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS, REFLEXIÓN PERSONAL Y CONSENSO FAMILIAR

A. IDENTIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

- Lo normal es que los papás trabajen para los hijos mientras es necesario, y - en caso de que hayan creado una empresa-, les hereden aquello con lo que han vivido, y se han podido mantener, para que la vida no les sea tan difícil o para que puedan continuar con la obra que ellos iniciaron.
- Es un deseo natural de los padres heredar a sus hijos, lo que en vida pudieron obtener, cuanto más, si en ello dieron la vida y el sacrificio por lustros enteros.

¡Y RECUERDA!



Habrás que tomar de 10 a 15 fotos, por Módulo, mismas que se enviarán al Google drive correspondiente, para integrarlas al archivo final de entrega.

DEFINICIONES DE EMPRESA

·“Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

·“Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”



B. CARACTERÍSTICAS Y RELEVANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

EJERCICIO OPCIONAL PARA TRABAJARLO. CONVIENE LEERLO. NO HAY QUE ENVIARLO

En el mundo, la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente.

Los criterios que designan a un tipo u otro de empresa familiar, son múltiples y variados. Por ello, encontrar una definición que los pueda aglutinar a todos, es una tarea demasiado ardua. Sin embargo, también es cierto que en algo coinciden: sus notas esenciales.

INSTRUCCIONES: Anoten con una (✓) o una (X), si su empresa cumple o no con las características de la empresa familiar. Donde ‘P’ es opinión personal y ‘F’ es opinión familiar.

Si existe para Ustedes otra(s) característica(s), anótenla EN LOS CUADROS VACÍOS DE LA PARTE INFERIOR DE LA TABLA a continuación.

Ejemplo

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	P	F
1.EMPRESA + FAMILIA. Dese luego la primera y más importante propiedad de la empresa familiar, es eso, que es empresa + familia. Las mismas personas, formando 2 diferentes realidades, con diferentes enfoques y con fines distintos.	✓	✓
2.SISTÉMICA. La empresa familiar funciona como un sistema. Se entiende que un sistema es un conjunto de partes o elementos que interactúan entre ellos, influyéndose así uno sobre otros	✓	✓
3.CONTROL. La empresa familiar es controlada y operada por una familia en concreto. Es decir, tiene el control de la empresa, ya que es de su propiedad y tiene por lo menos, cuando mínimo, el 51% de las acciones de la sociedad.	✓	✓
4.GOBIERNO O DIRECCIÓN. Una o varias personas de la familia están involucradas en la empresa mediante algún cargo estratégico (gobierno) o directivo (administración). Por ej., el fundador.	✓	✓



5.FIN ECONÓMICO. La empresa se funda con el fin de obtener utilidades económicas que permitan al empresario/fundador tener los bienes y servicios necesarios para mantener a su familia.	✓	✓
6.VOCACIÓN DE CONTINUIDAD. Esto es, que quiera transmitir el legado, que ha ido formando durante años y con muchos sacrificios, a las siguientes generaciones. Y que las siguientes generaciones, quieran a su vez, recibir dicho legado.	X	X
Ejemplo: Que exista unión básica, pero fuerte entre los familiares		✓

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 

- Si el hijo (a) o descendiente, no desea continuar con el negocio de sus padres, entonces habrá que analizar qué otras opciones se puedan llevar a cabo para no perder la empresa familiar.
- Por otro lado, respecto de su relevancia, cabe mencionar, el lugar e impacto que ocupa la empresa familiar en la economía y la sociedad en el mundo actual, ya sea por su aportación al PIB de cada país, o por el porcentaje de ellas en cada nación, o por el porcentaje de la población de cada país que trabaja en ellas.
- La empresa familiar es tan fundamental, que es necesario desarrollar o generar una cultura de pensamiento económico / familiar / social / político, que proteja, impulse y de vigor a esta realidad, no sólo en México, sino en el orbe entero.
- Como consecuencia no cabe sino decir, que aquellos países que busquen fortalecer a sus familias empresarias, estarán poniendo los cimientos de prosperidad, desarrollo y crecimiento per cápita para su pueblo.
- Para ello, tendrán, los líderes de gobierno, que desarrollar en el marco de su legislación e iniciativa, políticas económicas, sociales y culturales que la favorezcan.



Tabla 1. Presencia de la empresa familiar en el mundo

PAÍS	FUENTE	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACIÓN EN EL PIB	CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO
AMÉRICA				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Gp, 2002	65%	65%	65%
Chile	Martínez, 1994	75%	50%-70%	
Canadá	Deloitte y Tuch, 1999		45%	
EE.UU.	Astrachan y Chanker, 1996	96%	40%	60%
México	ULSA- 2007	98%	52%	72%
EUROPA				
Alemania	Klein, 2000	79%	55%	58%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziorius, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson-Veaceslav y Lethinen,		45%	
España	Gallo, Capuyes y Estrapé, 1995	75%	65%	42%
Finlandia	FBI 2008*	91%	40 a 45%	41%
Francia	FBI 2008*	83%	>60%	49%
Gn. Bretaña	FBI 2008*	65%		31%
Grecia	Poutziorius, 2002	80%		
Holanda	FBI 2008	61%	54%	31%
Irlanda	Sunday Business Post 9/04/95			40%-50%
Islandia	National Economic I., 2001		47%	
Italia	Corbetta, 1995	73%		59%
Polonia	Niedballa, 2002	50% a 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
Suecia	FBI, 2008*	79%		61%
AUSTRALIA				
Australia	Smyrnos, Romano y Tanewski, 1997	75%	50%	50%
ASIA				
India	CMIE. National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonesia	Faustine, 2001		82%	
ÁFRICA Sin datos				

Fuente: Tapies, 2011(7)

*FBIM 2008: Family Business International Monitor 2008

*El dato de México se añadió posteriormente



C. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

EJERCICIO OPCIONAL PARA TRABAJARLO. CONVIENE LEERLO. NO HAY QUE ENVIARLO

Si bien la empresa familiar es la forma de propiedad más común, también es cierto que, hasta mediados del siglo XX, ser empresa familiar equivalía por lo general a falta de profesionalización, ineficacia para el crecimiento, problemas intrafamiliares, etc.

No será sino hasta los años 80's cuando se empiece a reconocer a las interrelaciones familiares como fuente de valor para la gestión de la empresa. De hecho, las empresas familiares tienen en promedio un mejor desempeño, a diferencia de las que las que no lo son.

VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

INSTRUCCIONES: Desde la percepción de su empresa, califíquela del 1 al 10. Donde 10 es si la empresa cuenta con esta ventaja y 1, si la empresa no cuenta con ella. Donde 'P' es opinión personal y 'F' es consenso familiar.

No.	CONCEPTO	Ejemplo	
		Calificación	
		P	F
1	Uno cuida más lo que es de uno	10	9
2	A la cabeza del negocio estará la propia familia: el fundador	9	8
3	El liderazgo de la cabeza es claro, definido e incuestionable, pues se ha ganado a pulso, anteponiendo los intereses de la empresa a los de sí mismo	8	9
4	La empresa familiar, cuida más los recursos financieros al momento de necesitarlos	9	9
5	Existe un patrimonio cultural compartido. Las pautas conceptuales, los patrones culturales, los principios...coadyuvan a la unión de todos	10	9
6	Existe normalmente un mayor compromiso hacia lo que es de uno	9	8
7	Ante un problema o una crisis, los miembros de la empresa familiar, buscarán salir por todos los medios aún a costa de grandes sacrificios	8	10
8	Hay por lo general un mayor cuidado y control, del gasto corriente del negocio.	7	8
9	El sentido de pertenencia, que abona en pro de la inteligencia emocional y el liderazgo, siempre estará presente	9	9
10	Dado su gobierno y jerarquía, la empresa familiar se puede mover ante los cambios, más rápidamente que otro tipo de empresas	10	9
	Total /100	89	88

Tabla 2. Ventajas de la empresa familiar



Si en tu empresa familiar encuentran alguna otra ventaja, anótenla a continuación:

Ejemplo

1. Que aún los tíos sin ser parte de la empresa, nos impulsan a mantenerla
- 2.
- 3.

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 

Es una regla que las grandes ventajas, no bien manejadas, pueden ser o se pueden convertir en las grandes desventajas, de aquí que se mencionen también con el fin de precaver dichos infortunios.

DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

INSTRUCCIONES: Desde la percepción de su empresa, califíquela del 1 al 10. Donde 10 es si la empresa cuenta con esta desventaja y 1, si la empresa no cuenta con ella. Donde **'P'** es opinión personal y **'F'** es consenso familiar.

No.	CONCEPTO	Calificación	
		P	F
1	La Sucesión. Plan de sucesión formal	9	9
2	Paternalismo. Exacerbación de la paternidad. El padre los absorbe y no los deja crecer y desarrollarse, ante su miedo a que tomen malas decisiones, dejándolos así, enanos, diminutos...	7	7
3	Disgustos entre padres e hijos. El uno le achaca su falta de conocimiento actualizado y académico. Y el otro, le achaca su falta de experiencia.	7	6
4	Créditos de la banca. Al tratarse de pequeñas empresas, en la primera generación, es difícil que tengan acceso a créditos de la banca, que les permita crecer más rápida y en un tiempo razonable	2	3
5	Autoritarismo. 'Aquí se hace lo que yo digo'. Desechando así, las habilidades y conocimientos de las nuevas generaciones. Y/o la experiencia de la pareja u otras personas allegadas.	7	8



6	La perpetuidad del fundador. Cree que los hijos(as) no están, ni estarán nunca, a la altura de las habilidades y actitudes requeridas para liderar el rumbo de la empresa. Teme perder el poder.	7	6
7	Falta de profesionalización. Carece de: una planeación estratégica, de una estructura organizacional, de un código de ética.	8	9
8	Comunicación. No se comunican pues no saben para qué, ni saben cómo. No tienen definidos criterios, ni políticas, que les permitan dialogar y discutir en base a razones, de modo, claro y respetuoso.	6	7
9	Consejo. Como herramienta donde se tomen decisiones colegiadas, basadas en razones, consenso o votación. Dirimiendo diferencias y enriqueciendo las decisiones en el diálogo de la colectividad.	10	10
10	Sueldos bajos y plan de vida y carrera. Desmotivación al no encontrar esto.	9	9
	Total / 100	72	74

Tabla 3. Desventajas de la empresa familiar (10)

Si en tu empresa familiar encuentran alguna otra desventaja, anótenla a continuación:

Ejemplo

1. Personas externas a la familia se acercan, siendo que nunca estuvieron cerca de nosotros.
- 2.
- 3.

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 

D. COMPLEJIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

El tema es de máxima importancia, ya que finalmente existe una problemática de las empresas familiares para subsistir según se vio anteriormente. El problema no es para menos, ambas instituciones nacidas siglos atrás, tienen marcadas diferencias. A continuación, vemos algunas.



DIFERENCIAS ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

*EJERCICIO OPCIONAL PARA TRABAJARLO. CONVIENE LEERLO.
NO HAY QUE ENVIARLO*

INSTRUCCIONES: En la parte inferior, pueden añadir como familia, algunas otras diferencias que consideren significativas, basados en lo que sucede en su empresa o familia.

FAMILIA	EMPRESA
El origen de sus miembros es natural. No se escogen	Sus miembros son seleccionados para pertenecer a la empresa. Se escogen
Su objetivo es que haya unión familiar, armonía y bienestar para todos	Su objetivo es obtener ganancias a través de brindar un bien o servicio
El menos apto es a quien más se cuida y el que requiere más atención.	El menos apto no tiene lugar en la empresa, al ser un lastre.
Vela porque todos los miembros de la familia tengan trabajo.	Vela porque el trabajo se dé a los mejores candidatos.
Todo se sacrifica en aras de sus miembros.	Todo se sacrifica en aras de su salud financiera
La familia cuida más de los valores.	La empresa cuida menos de los valores, pues necesita ser un ente social más abierto a disposiciones legales, de igualdad de género, etc.

Tabla 4. Elaboración propia

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 

La problemática de la relación entre ambas instituciones sociales es de suma importancia, pues de su análisis, comprensión y manejo, saldrán las futuras conclusiones que den cabida a soluciones prácticas que faciliten la convivencia y el éxito de ambas entidades.





¡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.

E. ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las etapas de la empresa familiar van íntimamente ligadas a las etapas que va viviendo la familia a través de los años, desde el momento en que la pareja se casa o se une, e inicia un negocio, hasta muchos años después, en el periodo en que el fundador se retira de la empresa, pues ya se encuentran en ella sus hijos y a veces sus nietos, teniendo ya injerencia en ella.

PRIMERA ETAPA

El emprendedor que inicia

- + Es un emprendedor, intuitivo, emprendedor, perseverante, hombre o mujer.
- + Detecta en el mercado, ahí donde otros no lo ven, una oportunidad.
- + Se convierte en un todólogo, ya que tiene que desempeñar muchas funciones.

Primera crisis

- + Corre el tiempo, la empresa crece y él o ella, no puede con todo
- + Se hace necesario contratar y delegar, si es que se desea avanzar
- + Normalmente, deciden que sea la pareja quien entre a apoyar.
- + Pueden surgir otro tipo de problemas entre él y ella: ¿es ella competente?, ¿quién va a mandar? ¿tiene en realidad la misma pasión que yo por el negocio?, ¿el tipo de realización que pretende al estar aquí es similar a la mía?, ¿existe buena comunicación entre nosotros?, ¿de qué modo las diferencias dentro de la empresa no perjudicarán nuestra relación?, ¿buscamos lo mismo de la empresa?... y así se podría continuar.

Puerta de salida

- + Que existan: 1. Madurez 2. Comunicación asertiva. 3. Prudencia.
- + Aun así, es complicado, pero será más fácil establecer las reglas con las que se operará, con el fin de no terminar, ni con la relación, ni con la pareja.



Los hijos ya en la empresa

- + La empresa ha tomado fuerza. Ya se discuten planes a largo plazo.
- + El líder está convencido de que el negocio vale la pena y puede continuar.
- + Tiene ya una o varias personas de confianza y el número del personal ha crecido
- + Lucha por superarse y conseguir nuevas habilidades: liderazgo, trabajo en equipo, habilidades directivas, marketing, ventas, visión estratégica,
- + Sus hijos han crecido y son buenos estudiantes y/o profesionistas, y se empiezan a incorporar a la empresa.
- + La empresa es más sólida, mejor estructurada funcionalmente, tiene más capital, tiene más acceso a créditos El papá anda rondando los 50. Aún queda camino.

Segunda crisis

- + Los problemas de la empresa ahora son diferentes. Los cambios no cesan y esto va generando en las cabezas de la empresa, una mayor dedicación a lo operativo.
- + Requieren de mayor certeza en el modelo de negocio, el rumbo, el control interno y la dirección del negocio.
- + Los roles no están claros, entre los hijos y el padre. Los hijos no tienen claro que el rol del fundador es de papá en casa, pero jefe en la empresa, habiendo discusiones y malos entendidos, donde se mezcla lo profesional con lo personal
- + Se requiere asesoría para conciliar y hacer sinergia entre ambas generaciones, donde cada una tiene mucho que aportar:
 - Del fundador: Habilidades, experiencia, know how, cuidado por lo que hasta ahora se tiene, eficiencia, etc.
 - De los hijos: Conocimientos académicos, innovación, entusiasmo, empuje, capacidad para asumir mayor riesgo, etc.

Segunda puerta de salida

- + La cabeza de la empresa tiene que aprender a lidiar con los cambios.
- + Se requiere un líder que sepa compartir con su gente y con sus hijos, su pasión por la empresa, sus sueños y la manera cómo podrán conciliar las diferencias
- + Se requiere humildad para reconocer que el cambio orilla a aceptar que las habilidades que antes se tuvo, no son ya suficientes para el siglo XXI.
- + Se requiere una cultura de diálogo y discusión intrafamiliar (13)



La despedida del líder

Es curioso, pero es necesario que precisamente

+ Cuando el líder está en su apogeo, debe empezar el plan de sucesión y retirarse, Esto es por una doble razón.

1°. Porque en esta etapa tendrá 50 o 55 años y estando en su plenitud, podrá transmitirles con toda integridad y fuerza en qué consiste la empresa, cómo manejarla, y cuáles son las expectativas y visión hacia dónde encausarla.

2do. Es una edad privilegiada para acompañar a sus hijos en el plan, que puede durar hasta 8 a 10 años. Trabajar con ellos conforme al plan (14).

+ Es hora de disfrutar un poco, el fruto de tantos años de esfuerzo y sacrificio

Tercera crisis

+ Aparecen un par de sombras, que no dejarán al fundador dormir bien:

- Cómo transmitir su legado, su empresa, a sus hijos de manera que ellos la valoren, y al igual que él, la lleven adelante con éxito, seriedad y profesionalismo.

- Qué hacer para que entre ellos no haya división al momento de dejar la empresa en sus manos.

Tercera puerta de salida

+ Para ambos aspectos hay solución. Un debido plan de sucesión formalizado debidamente con tiempo, donde se contemple cuál deba ser el mejor candidato, porqué y cómo lograr hacer una transición sin pleitos y con éxito.

+ Por otro lado, se vienen implementando, a través de órganos de gobierno (Consejos), una serie de políticas que favorecen la transición, provocando entre las partes, la comunicación y el diálogo, que minimizarán las inconformidades y diferencias.



Los hijos que gobiernan la empresa

- + El gobierno antes centrado en una sola persona, se encuentra ahora compartido por varios hermanos, mediante un Consejo.
- + Conocer el mecanismo para llegar a una toma de decisiones: justa, precisa, transparente, eficaz y confiable, es del todo necesario.
- + El manejo de juntas y la comunicación, se vuelven un elemento esencial. para que la información fluya de manera adecuada.
- + La empresa, ahora sólida está en manos de los hijos, con diferentes unidades de negocios, quizás diversificada, y con directivos no familiares en puestos clave.
- + El patriarca/fundador es ahora presidente del Consejo y no hay decisiones importantes que se puedan tomar sin su consentimiento, lo cual garantiza el buen fluir de la empresa.

Cuarta crisis

- + El fundador y los hijos han aprendido el modo nuevo en que se deben relacionar, ahora son socios discutiendo en Consejo de familia o de Administración, de 'tú a tú'.
- + La salida del fundador debe haberse planeado debidamente, pues tendrá ahora más tiempo para su vida personal, y convendrá darle menos tiempo a la empresa, pero de manera más contundente a través de los Consejos ya formados.

Cuarta puerta de salida

- + Si los pasos anteriores se han ido cumpliendo satisfactoriamente, entonces se tendrá una empresa familiar sólida, que podrá subsistir en el tiempo, con:
 - Descendientes en los puestos adecuados
 - La formación adecuada
 - Mediante consejos adecuados
 - Que les permite tomar decisiones en torno a la operación, el gobierno y la propiedad de la empresa.
 - + Al crecer la empresa, se irán incorporando miembros de la 3^a. generación o quizás otros familiares, según las políticas que se hayan establecido.





A continuación, en base a la descripción anterior, describan y ahonden en qué etapa se encuentra su empresa y qué rasgos actuales son los que la definen.

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

OPINIÓN PERSONAL

Ejemplo

Creo que la familia está en la 3ª. Etapa. Veo a mi papá menos preocupado económicamente, mi mamá menos presionada, pues poco a poco se ha ido separando de los quehaceres de la empresa con los que contribuía , y nosotros ya en la universidad...

CONSENSO FAMILIAR

Ejemplo

Indudablemente estamos en la 3ª etapa. El negocio está mejor estructurado, existe una mejor distribución de las funciones y nuestro modelo de negocio cobra cada día más nitidez.
Por otro lado...

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) ➔



F. PATRONES DE CONDUCTA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La familia latinoamericana presenta ciertos patrones de conducta, son pautas de comportamiento y conceptuales, que se repiten una y otra vez, en el mundo de la familia. Normalmente el comportamiento de cada persona va supeditado a las expectativas que tienen los papás sobre ellos (as). Patrones, que desde luego repercuten al momento de que se interactúa con otro familiar. A continuación, se presentan algunas:

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

INSTRUCCIONES: Respecto de su empresa y de manera personal, reflexionen y expresen su opinión. Posteriormente dialóguenlo, llegando a alguna conclusión familiar.

PATRONES DE CONDUCTA	P	F
<p>a. El mayor o primogénito.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Sea varón o mujer, tiene un estatus especial, cierta preferencia. + Los padres tienen en él muchas expectativas. + Quieren que sea ella (o él) quien ponga el ejemplo a sus demás hermanos. + Se le da normalmente mayor responsabilidad. + Por lo mismo, trae en sus espaldas, una fuerte carga. + En muchas familias empresarias, automáticamente por ser el primogénito, se le deja el control. 	<p>Por ejemplo</p> <p>En realidad, mis papás nunca han creído en que sea necesario darle a mi hermano el control del negocio por ser el mayor</p>	<p>Por ejemplo</p> <p>En realidad, mis papás nunca han creído en que sea necesario darle a mi hermano el control del negocio por ser el mayor</p>
<p>b. La hija mayor.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cuando la mayor es mujer, no siempre los progenitores le dejan a ella el control de la empresa. 		
<p>c. El hijo o hija único.</p> <ul style="list-style-type: none"> + La vista de los padres se encuentra puesta solo en él (o ella) y no sólo por un tiempo. + Él se siente el centro de todo, quien merece todo y a quien están sujetos todas las personas de su alrededor. + Esto, puede hacer de él o ella, una persona sumamente egocéntrica y autoritaria. 		



<p>d. El hijo de en medio.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Llamado 'sandwich', por estar está entre el mayor y el menor. + Desapercibidos por los padres, ante las demandas del mayor y las necesidades del menor + Altamente negociadores, conciliadores y hábiles para captar la atención. + Entre sus habilidades, se encuentra la comunicación + Son muy sociables. + Aprovechan de manera notable lo que les pueden enseñar tanto los grandes como los chicos de casa (13) 		
<p>e. El estudioso.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Tiene cierta hegemonía sobre sus hermanos en virtud de su actitud, sus talentos, habilidades o los estudios académicos que ha logrado. + Los padres regularmente se acogen a sus opiniones, sobre todo en la toma de decisiones relevantes para la empresa. + Y, por lo contrario. Ante el éxito de la empresa, la negligencia de los papás, el alto nivel de vida y lo fácil que parece tener dinero y bienes materiales, los demás hermanos (as), muchas veces cobijan así, su pereza o falta de interés. 		

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio !\[\]\(76a3e8b971e3f4e3e7bf4f40612c8a29_img.jpg\)](#)

IMPLEMENTACIÓN

¿Existe sobre este tema algo que consideren necesario implementar dentro de la familia o la empresa?

Ejemplo

1. Hemos caído en la cuenta como familia, que quizás con nuestra hermana de en medio, no hemos sido siempre del todo justos, pues ella aguanta y soporta más, en ocasiones, nuestros comentarios. Creemos que no debería pasar y ahora somos conscientes de ello.
- 2.
- 3.



En su caso, determinen, quién y cuándo lo hará.

¿QUIÉN?		¿CUÁNDO?
1	Todos	A partir de ahora 16 de agosto 2023.
2		
3		
4		
5		

¿CÓMO LO HARÁ?	
1	<p>Es algo muy delicado. Necesitamos hacer algo sutil cada uno, deberá ser algo concreto que facilite el cambio.</p> <p>Por ejemplo, uno de nosotros, pondrá un recordatorio en el tablero de corcho de su recámara.</p>
2	
3	
4	
5	

ENVIARLO





02

¿DÓNDE ESTAMOS?

OBJETIVO

Al finalizar la sección de ESTA EMPRESA FAMILIAR, los miembros de la familia, habrán comprendido y reflexionado los siguientes conceptos, enriqueciéndolos mediante su propia experiencia y aplicando aquello que consideren relevante

ALCANCES

AL FINALIZAR ESTE TEMA, USTEDES SERÁN CAPACES DE:

- + Analizar, reconocer y buscar soluciones y acuerdos, para aquellos elementos que en la inter relación más les afectan.
- + Conocer e interiorizar cuáles son las expectativas e intereses de cada uno de los miembros de la familia.
- + Identificar, asumir y seguir construyendo, aquellos valores que han estado presentes a lo largo de la vida de la empresa.
- + Sentir orgullo por los altibajos en la historia de la empresa, y por quienes han hecho posible, que con su esfuerzo y sacrificio, llegue hasta el día de hoy.

CONTENIDOS

- A. PARTIENDO DE MI AUTO ESTIMA
- B. COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
- C. YO Y MIS EXPECTATIVAS PERSONALES
- D. ADN Y VALORES FUNDACIONALES DE LA EMPRESA
- E. BIMBO Y LOS VALORES DE DON LORENZO
- F. HISTORIA DE LA EMPRESA

PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS, REFLEXIÓN PERSONAL Y CONSENSO FAMILIAR

La empresa familiar, es empresa + familia, de aquí que sea necesario ver algunos aspectos de la familia, y otros de la empresa, que constituyen como la plataforma que podrá dar lugar a la construcción de la empresa familiar. Sin estos elementos, la empresa familiar no tendría cimientos y se vendría abajo. Al preguntarnos cómo está la familia, también entonces debemos preguntar, cómo está cada miembro de la familia.

A. PARTIENDO DE MI AUTO ESTIMA

*EJERCICIO OPCIONAL PARA TRABAJARLO. CONVIENE LEERLO.
NO HAY QUE ENVIARLO*

¿Cómo definiría Usted su autoestima?

¿POR QUÉ SE SUGIERE REALIZARLO? Conocerme es importante, y saber cómo me percibo es parte de conocerme, ya que influye en el modo como me relaciono con los demás, sean o no familiares. ¡Conocerlo, me será de vital importancia!

Reconocer cómo me veo y cómo me siento, será siempre una fortaleza de auto conocimiento que me permitirá manejar adecuadamente mi manera de reaccionar con los demás.

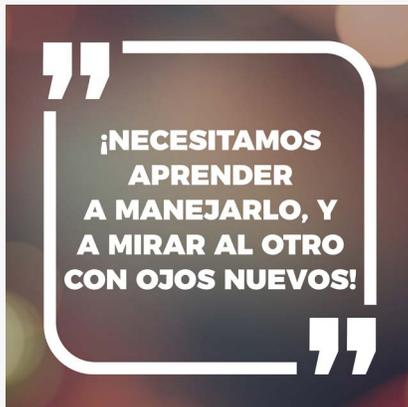
PROPÓSITO. Conocer cuál es actualmente la percepción que tengo de mí mismo, de mi yo profundo, entre lo que 'soy' por un lado, y 'lo que tengo o puedo', por otro.

INSTRUCCIONES



1. Responde este ejercicio personalmente.
2. Compártelo con algún miembro de tu familia. Con quien quieras hacerlo.
3. Si gustan, reúnanse en algún momento, para compartir al respecto, lo que cada uno quiera sobre el tema.





En el trabajo familiar como equipo, lejos de distanciarnos, las diferencias de personalidad, deberían ser la razón principal para mantenernos unidos. Sin embargo, de todos y de cada uno de nosotros dependerá, aprovechar o no, dicha riqueza.

B. COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

- Si bien, no nos es ajeno que es este un tema muy trillado, se ha de reconocer de manera cierta, que este es uno de los factores clave que en buena medida pueden llevar o no, a cualquier empresa familiar, al éxito o al fracaso.
- Mucho dependerá de la manera como se maneje tanto en circunstancias personales casuales, como en circunstancias formales, dentro y fuera de la empresa.

Nos acercaremos ahora a este intrincado tema que juega parte vital en la empresa familiar, a través de la siguiente presentación.

Comunicación y manejo de conflictos

PROPÓSITO: Considerar y trabajar, aquellos aspectos de la presentación que creamos que son un reto familiar, de cara al diálogo, la negociación y los acuerdos que necesitamos tener, para alinear intereses, trabajar coordinadamente y tomar mejores decisiones.



EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO



INSTRUCCIONES:



Personal: Lee personalmente esta presentación, y selecciona 3 o 4 aspectos que consideras se deben trabajar familiarmente ya sea por que, es un tema difícil para la familia de tratar, pero necesario o por la utilidad que representa para el proceso.

Familiar: Ya reunidos, cada quien expone y explica el por qué seleccionó esos 3 o 4 aspectos.

Familiar: Entre todos ponderan y escogen 2 o 3, que son los que trabajarán familiarmente.

Uno por uno, los van desahogando, anotando las resoluciones a las que lleguen para el manejo de cada punto, en la siguiente tabla.

Es muy importante reconocer si existe algún problema, y platicar de qué modo lo manejaremos, para que no se convierta en un obstáculo, que nos impida trabajar.

ejemplo

	TEMA	RESOLUCIÓN FAMILIAR PARA SU MANEJO
1	Críticas muy fuertes generalizadas	Al comentarlo, hemos escuchado que unos se sienten más ofendidos que otros. Dado que unos son más susceptibles que los demás. Vemos así que es una práctica que está dañando los lazos de afecto y de aceptación en la familia, por lo que, en familia, hemos decidido, desecharla a partir de ahora. Para ello queremos ir anotando en un cartel a la vista de todos, nuestros compromiso de cómo lo haremos.
2		



3		
4		
5		

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio !\[\]\(72b4cf351241b08691672e806c1604b7_img.jpg\)](#)

C. YO Y MIS EXPECTATIVAS PERSONALES

Es clave para estar aquí y entendernos, conocer qué es lo que cada uno espera que suceda durante este tiempo.

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

¿A TI, QUÉ TE GUSTARÍA QUE PASARA?

EJERCICIO FAMILIAR 1

Instrucciones: Se dan un tiempo para que cada quien conteste de manera personal, para posteriormente compartir en plenario.

Propósito: El propósito de este ejercicio, es suscitar un auto conocimiento personal, reflexionando acerca de nuestra manera de pensar, de sentir y de lo que somos, en relación a este proyecto común, para luego compartirlo.

Este compartir algo tan personal, es muy valioso. Por eso requiere de todos (as) y cada uno mucho respeto y verdadera actitud de escucha. ¡Valorémoslo por todo lo que implica!

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio !\[\]\(5d1236892fa2d2fe9c75eccd9edb8b57_img.jpg\)](#)



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

ejemplo

YO Y MIS EXPECTATIVAS PERSONALES PARA ESTE PROYECTO

A. ¿Quién soy? ¿Qué descubro de mí? En términos de destrezas, principios, virtudes o dones, ¿qué me hace especial y único, diferente a los demás?

Soy una persona sumamente inquieta y rebelde, por lo mismo necesito orientar y canalizar toda esta fuerza hacia objetivos muy concretos y positivos, de tal manera que pueda ir construyendo mi vida en base a inquietudes que en realidad me muevan y me permitan ser mejor persona tanto personal como laboral y familiarmente.

Lo mismo haré en otros ámbitos en los que me muevo.

B. Escribe alguna anécdota que tenga que ver con alguna virtud, creencia, talento, cualidad o valor tuyo(a), de la pregunta anterior, en la que creas firmemente, y que identifiques como algo muy tuyo.

C. ¿Qué razones personales encuentro para vivir este proceso?

D. ¿Qué considero que pueda aportar este esfuerzo familiar a nuestra empresa?

E. ¿Qué actitudes positivas veo necesario y quiero aportar para que este esfuerzo fluya y podamos trabajar de modo eficiente y conjuntamente?

F. ¿Cuáles son mis expectativas o inquietudes sobre este proceso?, ¿qué puedo esperar?

G. ¿Qué no me gustaría que sucediera?



D. ADN Y VALORES FUNDACIONALES DE LA EMPRESA

Es clave para estar aquí y entendernos, conocer qué es lo que cada uno espera que suceda durante este tiempo.

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

¿A TI, QUÉ TE GUSTARÍA QUE PASARA?

EJERCICIO FAMILIAR 2

Instrucciones: Se dan un tiempo para que cada quien conteste de manera personal, para posteriormente compartir en plenario.

Propósito: Descubrir de manera colegiada cuales son los valores familiares, las creencias, las actitudes..., que han dado origen a esta empresa, la manera como siguen vigentes y el modo como quisiéramos vivirlas en lo futuro.

ejemplo

ADN Y VALORES FUNDACIONALES DE LA EMPRESA TRABAJO PERSONAL

A. ¿Qué valores, principios o actitudes positivas son propias de esta familia, ya que con ellas se identifica?

Desde que recuerdo, mis papás han sido muy trabajadores, al sacarnos adelante con estudios y otras necesidades básicas, sin faltarnos nada que yo recuerde. Y por otro lado veo que la honestidad en sus palabras y sus hechos ha sido para nosotros un camino a seguir, pues son muy congruentes y honrados.

B. ¿Cuáles son los que dieron origen a esta empresa?

C. ¿Cómo se ven estos valores o principios, reflejados en el presente de la empresa, de qué modo siguen vigentes?



D. ¿Podríamos preguntarnos si deberíamos incluir algún otro en la empresa o en la familia? En su caso, ¿Cuál sería?

E. ¿Qué papel tienen estos principio o actitudes para el futuro de la empresa?

F. ¿Existe alguna actitud, creencia o conducta dentro de la empresa o la familia que deberíamos desechar o modificar?

ejemplo

ADN Y VALORES FUNDACIONALES DE LA EMPRESA CONSENSOS / RESUMEN

A. ¿Qué valores, principios o actitudes positivas son propias de esta familia, ya que con ellas se identifica?

El trabajo ha sido para nosotros fuente de riqueza, estabilidad y rectitud. Y eso queremos transmitir a nuestra empresa, colaboradores y grupos de interés. por otro lado...

B. ¿Cuáles son los que dieron origen a esta empresa?

C. ¿Cómo se ven estos valores o principios, reflejados en el presente de la empresa, de qué modo siguen vigentes?



D. ¿Podríamos preguntarnos si deberíamos incluir algún otro en la empresa o en la familia? En su caso, ¿Cuál sería?

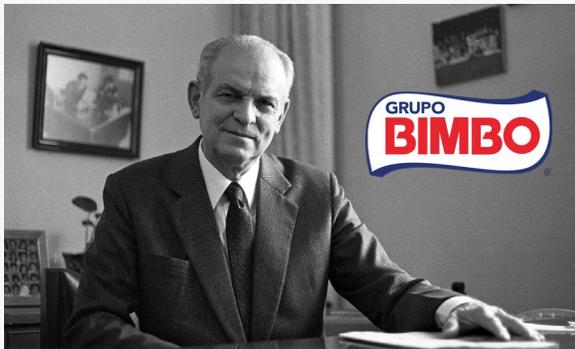
E. ¿Qué papel tienen estos principio o actitudes para el futuro de la empresa?

F. ¿Existe alguna actitud, creencia o conducta dentro de la empresa o la familia que deberíamos desechar o modificar?

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#)

E. BIMBO Y LOS VALORES DE DON LORENZO

*EJERCICIO OPCIONAL PARA TRABAJARLO.
CONVIENE LEERLO. NO HAY QUE ENVIARLO*



DA CLICK EN EL BOTÓN
PARA VER EL VIDEO

EJERCICIO FAMILIAR 3

Instrucciones: Ve el video que se presenta, sobre el origen de la organización 'BIMBO', y contesta lo que se solicita.
La duración es de 47"

Propósito: Descubrir de manera personal o colegiada, los principios y valores que muestra Don Lorenzo, con el fin de descubrir cuáles son los propios.

Una vez hecho lo anterior, reflexionar acerca del papel estratégico, que estos juegan en la organización.



Después de ver el video, contesta las siguientes preguntas:

- **¿Qué valores encontramos en él?**
- **¿De dónde le vienen?**
- **¿En qué los descubrimos?**
- **¿Qué nos enseñan?**
- **¿Qué podemos rescatar de esta historia para hacer vida en la realidad de nuestra empresa?**

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 



F. HISTORIA DE LA EMPRESA

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

INSTRUCCIONES.

TRABAJO PERSONAL: El fundador hará una pequeña reseña de la historia de la empresa. Puede servir hacerlo en base a sus principales etapas.

Le pueden servir estas 2 tablas

Ejemplo

LOGROS	FRACASOS
Lo importante que ha sido para mí el pensar que para cada uno de Ustedes algún día la empresa pueda significar...	Haber hecho una alianza con alguien de la familia que...

¿DE QUÉ ME SIENTO ORGULLOSO?	¿QUÉ HE APRENDIDO?
Aquí estamos, con vida y todos caminando por un camino que, aunque ha sido arduo y en ocasiones doloroso, ...	Que mi pareja ha sido mi mejor apoyo para...

Algo más que quiero comentar es...

Lo importante que ha sido para mí el pensar que para cada uno de Ustedes algún día la empresa pueda significar...

PLENARIO. Lo compartirá con su familia, quienes complementarán este momento tan familiar con anécdotas, recuerdos, metidas de pata, momentos fuertes quedados atrás, etc.



IMPLEMENTACIÓN

¿Existe sobre este tema algo que consideren necesario implementar dentro de la familia o la empresa?

1.
2.
3.

En su caso, determinen, quién y cuándo lo hará.

¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
1	
2	
3	
4	
5	



	¿CÓMO LO HARÁ?
1	
2	
3	
4	
5	

ENVIARLO





COPARMEX
PUEBLA

I.3 EL PROTOCOLO FAMILIAR



03

¿DÓNDE ESTAMOS?

OBJETIVO

Al finalizar la sección EL PROTOCOLO FAMILIAR, los miembros de la familia, habrán comprendido y reflexionado los siguientes conceptos, enriqueciéndolos mediante su propia experiencia y aplicando aquello que consideren relevante.

ALCANCES

AL FINALIZAR ESTE TEMA, USTEDES SERÁN CAPACES DE:

- + Reconstruir y descubrir entre todos, las razones por las que iniciaron este esfuerzo común.
- + Distinguir de entre las partes o elementos del Protocolo, aquellas que en realidad cobran sentido para la empresa.
- + Juzgar, de entre todo el programa, cuáles son los puntos clave que se deben abrir, discutir y consensar, para llegar acuerdos y tomar decisiones, que fortalezcan a la empresa y a la familia de cara a su profesionalización y a su sucesión.
- + Valorar e inferir alguna otra característica del Protocolo, que convenga incluir en el listado de las que ya existen, con el fin de enriquecer el enfoque que tenemos.

CONTENIDOS

- ¿CÓMO SURGE Y QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR?
- ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES ELEMENTOS?
- ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE Y CÓMO SE CONFORMA?
- ¿DE QUÉ MANERA NOS PUEDE SER ÚTIL?

PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS, REFLEXIÓN PERSONAL Y CONSENSO FAMILIAR

A. ¿CÓMO SURGE Y QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR?

· No hay fechas exactas, pero va surgiendo a partir de los años 70's, momento en que se empieza a estudiar de manera formal y sistemática la empresa familiar.



[Ver video](#)

- Las empresas familiares se movían principalmente con pactos y negociaciones donde la palabra era suficiente para seguir operando, de la misma manera no era necesario tener por escrito, si entraba o no algún miembro familiar, y cuál era su papel dentro de la sociedad. Casi todo quedaba a la palabra.
- Con el tiempo, las cosas se fueron complicando, los factores a considerar fueron aumentando y la necesidad de documentar los propósitos, las intenciones, los acuerdos y los cambios, se hizo presente en el ámbito de la empresa familiar.
- Había que ir dejando por escrito asuntos que de otra manera se hubieran olvidado, no se hubieran tomado en cuenta o se hubieran tergiversado.
- De aquí surge la necesidad de documentar temas que más tarde se incorporarán de un modo más formal al Protocolo familiar.

Al estudiarla en varias regiones del globo, se cae en la cuenta de que la empresa familiar tiene un grave problema: **¡NO SOBREVIVE AL PASAR A LA SIGUIENTE GENERACIÓN!**. Las causas si bien son variadas, apuntan hacia ciertos puntos en todas las latitudes donde se encuentra:

- + La falta de profesionalización
- + La falta de acuerdos entre familiares en su manera de actuar en la empresa (ya sea en la gestión o en el patrimonio)



De aquí que, entonces el Protocolo familiar sea un recurso estratégico – por su carácter esencial-, que proporciona herramientas, conceptos y todo tipo de recursos valiosos, para que los miembros de la empresa familiar, mediante acuerdos sobre su manera de actuar en la empresa, la profesionalicen y cumplan con ciertas condiciones, que les ayudarán a pasar a la siguiente generación.

B. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES TEMAS O ELEMENTOS?

Si bien existen una serie de elementos o líneas temáticas que podríamos decir universales, también es cierto que no hay una lista específica y obligatoria que deba ser considerada.

Será más bien, cada familia, la que tendrá que decidir qué elementos considera relevantes, y así ponerlos sobre la mesa, para su negociación, consenso y definición. Algunos aspectos clave, pueden ser:

LA EMPRESA FAMILIAR

- o Motivos que lleva a realizar un Protocolo familiar.
- o Ámbito del Protocolo: Historia de la Empresa y la familia.
- o Valores fundacionales y vigentes de la familia.
- o Organigrama.
- o Descripción de puestos.
- o Alineamiento estratégico. Modelo de los 3 círculos.
- o Planeación estratégica.
- o Transmisión de los valores familiares a la empresa familiar.
- o Diagnóstico de la empresa: FODA, PESTEL...
- o Objetivos.

POLÍTICAS REGULATORIAS FAMILIA/EMPRESA/PROPIEDAD

- o Políticas de incorporación de los miembros de la familia a la empresa.
- o Políticas de incorporación de familia política y de personal externo, a puestos directivos.
- o Políticas de retribución y remuneración.
- o Políticas de apoyo a familiares u otros beneficios.
- o Políticas de convivencia con colaboradores.
- o Políticas de formación del talento.
- o Políticas de integración familiar.
- o Políticas de evaluación de desempeño.
- o Políticas de manejo de utilidades y dividendos.



- o Políticas de manejo de acciones
- o Aspectos legales, fiscales y financieros. Acciones, testamento y régimen matrimonial.

CREACIÓN, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.

- o Consejo de administración y de familia.
- o Asamblea de accionistas.
- o Consejo de familia.
- o Comité de dirección.
- o Consejo estratégico.

PLAN DE SUCESIÓN.

- o El sucesor y el sucedido.
- o Transmisión del gobierno, la propiedad y el liderazgo.
- o Cambios en la familia.
- o Plan de comunicación.
- o Filantropía y contribución de la empresa familiar a la comunidad.
- o Revisión del Protocolo familiar y vigencia.

C. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE Y CÓMO SE CONFORMA?

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE?

- 1) Se elabora por los miembros de la empresa familiar, dueños de la empresa, trabajen o no en ella.
- 2) Es un documento escrito.
- 3) Se realiza de manera libre.
- 4) En él participan todos los miembros de la familia que son propietarios de la empresa.
- 5) De preferencia el Protocolo familiar se ha de elaborar de manera preventiva.
- 6) Para elaborarlo se ha de tener una guía básica sobre aquellas líneas temáticas que se han de ir desahogando, con una estructura que los sustente de manera ordenada.
- 7) Conviene que sea un consultor con experiencia quien facilite el proceso.
- 8) Es un documento a la medida.
- 9) Establece límites en el ámbito de actuación de la familia y el ámbito de actuación de la empresa.
- 10) Al plantearse algún tema susceptible a la familia completa, se evita que se pueda considerar personal.



¿CÓMO SE CONFORMA?

Si bien, cada universidad, institución u organismo, ya sea público o privado, puede tener su propia estructura, para efectos prácticos, nosotros lo hemos dividido en 5 módulos, que son:

MÓDULO 1: EMPRESA FAMILIAR, ESTA EMPRESA FAMILIAR.

PROTOCOLO FAMILIAR

MÓDULO 2: PROFESIONALIZACIÓN

MÓDULO 3: POLÍTICAS REGULATORIAS FAMILIA / EMPRESA /

PROPIEDAD

MÓDULO 4: ÓRGANOS DE GOBIERNO

MÓDULO 5: PLAN DE SUCESIÓN

D. ¿DE QUÉ MANERA NOS PUEDE SER ÚTIL?

- o Llegar a acuerdos entre la familia dueña de la empresa.
- o Poner sobre la mesa temas de vital importancia, donde todos y cada uno, podamos exponer nuestro enfoque, ser escuchados sin interrupción, dando razones de porqué pensamos así.
- o Llegar a consensos donde unifiquemos - hasta donde se pueda-, la manera de pensar de todos.
- o Tomar la decisión más acertada, ya que será el fruto y resultado de todos.
- o Tener acuerdos evitando así, futuros y potenciales conflictos.



INSTRUCCIONES. Se dan un tiempo para que cada quien conteste de manera personal, para posteriormente compartir en plenario.

EJERCICIO PARA TRABAJAR. LEERLO Y ENVIARLO

Ejemplo

PREGUNTAS	P	F
A. ¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS QUE NOS LLEVARON A TOMAR ESTE PROGRAMA?	Ser más profesionales ha sido siempre un sueño para nosotros que debemos ir concretando	Empezar a visualizar quien se quedará dirigiendo la empresa, cómo se hará y qué papel juegan los demás, es vital desde ahora
B. ¿QUÉ QUEREMOS QUE SEA EL PROTOCOLO FAMILIAR PARA NOSOTROS? ¿QUÉ ESPERAMOS DE ESTE PROCESO?, ¿PARA QUÉ NOS PUEDE SERVIR?		
C. ¿DE LOS TEMAS AQUÍ PROPUESTOS, CUÁLES PUEDEN SER LOS MÁS SIGNIFICATIVOS?, ¿HABRÁ ALGUNOS OTROS QUE CONVENDRÍA CONSIDERAR?		

[Dirígete al Drive para realizar el ejercicio](#) 



IMPLEMENTACIÓN

¿Existe sobre este tema algo que consideren necesario implementar dentro de la familia o la empresa?

Ejemplo

1. Se requiere implementar a como dé lugar la evaluación de desempeño. Creemos que no es suficiente con creer que se hacen las cosas bien. Requerimos de métodos más actualizados y eficaces, para hacer verdaderas evaluaciones que detecten nuestros errores o fallas con mayor precisión para mejorar la empresa

2.

3.



En su caso, determinen, quién, cuándo y cómo lo hará.

	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
1	El Director o Gerente general de la empresa.	Saliendo de este proceso en Mayo del 2024.
2		
3		
¿CÓMO? ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA?		
1	Contratar un despacho especializado para tal servicio que nos indique el cómo.	
2		
3		

ENVIARLO





MATRIMONIO CON EMPRESA

El Matrimonio Bukowski, de origen polaco, cuya empresa se encuentra en Veracruz, tiene fuertes lazos con la cultura mexicana, no obstante, su origen. El bisabuelo fue quien, llegando a América por el Puerto de Veracruz, sentó su legado a través de una gran familia, a principios del siglo XX. Con gran presencia en la ciudad, fueron haciendo negocios de diferentes giros, dejando una buena huella en el mercado regional, dada su honestidad y compromiso por el trabajo.

El matrimonio Bukowski, tiene ahora uno de los negocios más prestigiados en lo que respecta a la valuación de activos inmobiliarios, dado su ADN y sus valores fundacionales, lo que les ha dado una fuerte presencia y prestigio en el mercado regional. El matrimonio Bukowski ha trabajado arduamente en su negocio, por cerca de 30 años, poniendo en juego incluso en ocasiones su salud, para sacar adelante el negocio. Esos tiempos han pasado. Actualmente tienen una plantilla de entre 12 y 15 colaboradores y una oferta de valor grata a diferentes clientes, que se ha ido extendiendo por varios estados de la meseta central del país.

¿Cómo no querer esta empresa si ha sido para nosotros como otro hijo por el que nos hemos tenido que desvelar y sacrificar?, se preguntan.

Pero, por otro lado, se cuestionan, ya que dice uno al otro: 'he notado que nuestros hijos no ven la empresa como algo suyo. Nuestros hijos no se preocupan por lo que necesitan, siempre lo han tenido. El día de mañana dado el poco interés que tienen en el negocio, es probable que este se venga abajo'

Finalmente, para ellos ha llegado el tiempo en que se plantean qué será de su empresa en un futuro, y sin embargo, no ven claro si alguno de los hijos podrá estar interesado en darle continuidad generacional.

Una de ellas, que ha estado por algún tiempo en la empresa y está interesada en ella, de repente, ha decidido irse a vivir con su pareja a otro país, donde quieren vivir juntos y ver desde allá que les depara la vida.

La otra, vive ya casada, en Canadá, sin aparente interés por el negocio del que tanto ha recibido.

Otro hijo, les ha dicho claramente que, de momento, le quiere dar relevancia a terminar su carrera, y tiene otros intereses muy distintos a los del giro de la empresa. Por último, la más pequeña aún estudiante, vive sin preocupaciones económicas aún bajo la sombra protectora de sus padres.



CASO:

Con mucha incertidumbre el matrimonio se pregunta: '¿Cómo les hacemos ver que la empresa familiar es relevante y que hay que cuidarla?, ¿cómo hacer que caigan en la cuenta de que aquí hemos dejado pedazo a pedazo nuestra vida?, ¿qué hacer para que la valoren en su justa medida, haciéndoles ver que es mucho más de lo que ellos alcanzan a ver?, ¿qué hacer para que sepan que detrás de cada peso ganado, hay un gran esfuerzo acumulado?

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo podemos contestar a las grandes interrogantes que se hace el matrimonio Bukowski?

2. ¿Qué pensarán sus hijos de ellos y de la empresa, y por qué?

3. ¿Para que crearon la empresa que ahora dirigen?

4. ¿Cuál es la causa de que en los hijos no haya interés?

5. ¿Cuáles son los posibles escenarios de lo que pueda pasar en el futuro?

6. ¿Puede existir un potencial conflicto familiar?, Si es así, ¿Por qué?

7. ¿Qué podemos aprender de este caso?

8. Si fueras un consultor, ¿qué recomendaciones les harías y por qué?

9. Y si la empresa fuera tuya, ¿qué harías?



COPARMEX
PUEBLA

MATERIALES DE APOYO



VIDEOS DE APOYO:

+ ¿QUÉ ES LA EMPRESA FAMILIAR?

Características satisfactorias de lo que es una empresa familiar y lo que le añade la familia. (3'56")

<https://youtu.be/RkyW4vNdcM8>

+ GIGANTES DE MÉXICO. BIMBO

¿Cómo nace y se desarrolla, la hoy, 2da. panificadora más grande del mundo y empresa familiar mexicana? (47'08")

<https://youtu.be/g5DzxsU0W6g>

+ ¿EMPRESAS FAMILIARES O FAMILIAS EMPRESARIAS?

¿Qué hace que una empresa familiar pase a ser familia empresaria? (4'42")

<https://youtu.be/MEclRw-4DSM>

+ ¿QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR?

¿En qué consiste el protocolo familiar? (1'47")

<https://youtu.be/7QsDUKmp8Eo>



ARTÍCULOS DE APOYO:

+ ¿EMPRESA FAMILIAR EMPRENDEDORA?

Autor: Enrique Ogliastri

Recuperado en: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e-13ogliastri.pdf>
el 18 de abril 2023

+ EL PROTOCOLO FAMILIAR, LA EMPRESA Y LA SUCESIÓN

Autores: Henry Antonio Arenas Cardonaa, y Daniela Rico Balvínb

Recuperado en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916> el 20 de abril 2023

+ EMPRESAS FAMILIARES: CONCEPTOS, TEORÍAS Y ESTRUCTURAS

Autores: Raúl Francisco Quejada Pérez y Jorge Nelson Ávila Gutiérrez

Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf> el 18 abril 2023

+ LAS MÚLTIPLES CARAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Autores: Alesia Rodriguez Pardo y Leopoldo Martinez Felce

Recuperado en: https://www.academia.edu/4765544/TODO_LO_QUE_USTED_QUIERA_SABER SOBRE_Las_mu_lines_ae_as_empresas_familiares el 18 de Abril 2023



BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

- + Péguy, Charles. (1982) Palabras cristianas. Salamanca. Sígueme.
- + Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. México. McGrawHill. P. 4.
- + Belauteguigotia Rius, I. (2017). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- + Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). Empresas familiares. Visión latinoamericana. México. Pearson.
- + Tapies, Josep (2011) Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar *Universia Business Review*, núm. 32, pp. 12-25 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001> el 25 de febrero de 2021
- + Davis, John (2008) El abc de las empresas familiares, según John Davis. Entrevista: portal profesional.com, Buenos Aires, 7 de mayo de 2008, Recuperado en <http://management.infobaeprofesional.com/notas/65740-El-abc-de-las-empresas-familiares-segun-John-Davis.html?cookie> el 20 de febrero 2021.
- + Buitrago, Alberto (2012) Diccionario de dichos y frases hechas. Madrid. Espasa Calpe
- + Ferrón Solis, J.M.; Simon Baqueiro, J. C.; Durán Encalada, J.A. y San Martín Reyna, J.M. (2016). La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México. IMEF. México.
- + Goyzueía Rivera, S.I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado en http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es. el 15 de diciembre de 2021.
- + Press, E. (2018) Hijos del pasado padres del porvenir. Argentina. Gránica



Protocolo Familiar

UNIDAD FAMILIA / EMPRESA
TRASPASO GENERACIONAL

www.coparmexpuebla.org

