# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

## “CONSULTORÍA PARA ELABORAR PROTOCOLO FAMILIAR. CASO PRÁCTICO”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARCO RENÉ CHOTO LÓPEZ**

**KENIA MICHELLE GUTIÉRREZ DE MACHUCA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**MAYO 2022**

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES CENTRALES:

| | | |
|---|---|---|
| RECTOR | : | M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO |
| VICERRECTOR ACADÉMICO | : | PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ |
| VICERRECTOR ADMINISTRATIVO | : | ING. JUAN ROSA QUINTANILLA |
| SECRETARIO GENERAL | : | ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL |

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

| | | |
|---|---|---|
| DECANA | : | M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ |
| VICEDECANO | : | M.Sc. MARIO WILFREDO CRESPÍN ELÍAS |
| SECRETARIO | : | LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO |
| ADMINISTRADOR ACADÉMICO | : | LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ |
| DIRECTOR DE LA MAESTRÍA | : | M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN |
| ASESOR | : | M.Sc. JOSÉ GUILLERMO ALGER FERRACUTI |

## TRIBUNAL EXAMINADOR

| | | |
|---|---|---|
| PRESIDENTE | : | M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN |
| PRIMER VOCAL | : | M.Sc. JOSÉ GUILLERMO ALGER FERRACUTI |
| SEGUNDO VOCAL | : | M.Sc. SILVIA ELIZABETH MENDOZA |

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

# Contenido


**Resumen Ejecutivo** ..... **i**

**Introducción** ..... **iii**

**1. Capítulo I. Marco Referencial** ..... **1**

**1.1. Breve descripción del sujeto de estudio** ..... **1**

**1.2. Planteamiento del problema** ..... **4**

**1.3. Definición del problema** ..... **4**

**1.4. Justificación de la investigación** ..... **5**

**1.5. Preguntas de la investigación** ..... **5**

**1.6. Objetivo General** ..... **6**

**1.7. Objetivos Específicos** ..... **6**

**1.8. Cobertura temporal** ..... **6**

**1.9. Cobertura espacial** ..... **6**

**1.10. Cobertura económica** ..... **6**

**1.11. Metodología de la investigación** ..... **7**

**1.11.1. Definición del universo** ..... **7**

**1.11.2. Definición de poblaciones estadísticas** ..... **8**

**1.11.3. Magnitud de las poblaciones** ..... **8**

**1.11.4. Métodos de recabar información** ..... **8**

**1.11.5. Variables a investigar** ..... **9**

**1.11.6. Instrumentos de la investigación** ..... **10**

**1.11.7. Matriz metodológica de la investigación** ..... **10**

**2. Capítulo II. Marco Teórico Conceptual** ..... **11**

**2.1. Definición de Empresa Familiar a través del tiempo** ..... **11**

**2.2. Generalidades de las Empresas Familiares** ..... **14**

**2.3. Órganos de Gobierno Familiar** ..... **16**

**2.4. Relación entre familia, empresa y propiedad** ..... **19**

**2.5. Tipos de conflictos de la empresa-familia** ..... **24**

**2.6. El Protocolo Familiar** ..... **25**

**2.7. Generalidades del protocolo familiar** ..... **26**

**2.8. Etapas para la implementación del protocolo familiar** ..... **28**

**3. Capítulo III. Diagnóstico de la Investigación** ..... **29**

**3.1. Diagnóstico de la empresa: “Empresa de Estudio”** ..... **29**

**3.2. Reuniones de trabajo ..... 30**
**3.3. Entrevista ..... 30**
**3.4. Análisis de resultados obtenidos en diagnóstico ..... 32**
**4. Capítulo IV. Propuesta de investigación. ..... 44**
**4.1. Protocolo familiar para familia "Empresa de Estudio" ..... 44**
**5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones ..... 63**
**Conclusiones ..... 63**
**Recomendaciones ..... 65**
**Bibliografía ..... 66**
**ANEXOS ..... 67**
**ANEXO 1: Presentación utilizada en "reunión de trabajo" ..... 67**
**ANEXO 2: Entrevista empresa familiar: "Empresa de Estudio" ..... 80**

# Índice de figuras

Figura 1 - Estructura organizativa actual ..... 3
Figura 2 - Órganos que conforman el gobierno familiar..... 17
Figura 3- Intersección entre familia y empresa..... 21
Figura 4 - La empresa dirigida por el propietario ..... 21
Figura 5 - Modelo de tres círculos de la empresa familiar..... 22
Figura 1 - Órganos de gobierno familiar..... 33
Figura 6 - Ingreso de los miembros de la familia a la empresa..... 34
Figura 7 - Prestaciones..... 35
Figura 8 - Formación y capacitación..... 36
Figura 9 - Bienes muebles e inmuebles ..... 37
Figura 10 - Salvaguardas a la propiedad..... 38
Figura 11 - Dividendos ..... 39
Figura 12 - Financiamiento..... 40
Figura 13 - Retiro de la empresa en la parte operativa ..... 41
Figura 14 - Relación de la familia y la empresa..... 42
Figura 15 - Remuneraciones e incentivos..... 43

# Índice tablas

Tabla N°1 – Presupuesto de consultoría..... 7
Tabla N°2 – Universo..... 7
Tabla N°3 - Variables..... 9
Tabla N°4 – Matriz metodológica..... 10
Tabla N°5 – Estructura de la entrevista..... 31
Tabla N°6 - Escala de puntuación..... 32

**Resumen Ejecutivo**

La empresa seleccionada como sujeto de estudio en el presente documento de investigación posee la característica de ser una empresa familiar, los miembros de esta familia empresaria posee la formación siguiente: el padre es Médico Otorrinolaringólogo, la madre Médica Audióloga-Foniatra, la primera hija Médica Audióloga, el segundo hijo Ingeniero Biomédico y la tercera hija es estudiante de economía y gestión de empresas. La casa matriz en la que opera la empresa se localiza en la Colonia Miramonte, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador, fue constituida en el año de 1993. El producto final del presente documento es el de presentar una propuesta de protocolo familiar para ser implementado por la familia empresaria; el protocolo familiar es un documento negociado dentro del seno de los integrantes de una familia empresaria, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de la misma regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración, permite que la gestión por medio de acuerdos entre la estructura de la empresa y la familia sea lo más viable para lograr los resultados favorables en el transcurso del tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo.

La tesis presenta las opiniones de los fundadores y miembros de la segunda generación de la familia empresaria en estudio, sobre la importancia y beneficios que el protocolo familiar tendrá en la gestión de su negocio. La información fue recabada durante el año 2021, los resultados indican que tanto fundadores como sus hijos consideran relevante el documento para gestionar la organización, pues las decisiones y acciones se toman de manera profesional en las diferentes situaciones que se dan en el seno familiar y empresarial. La propuesta de protocolo familiar, fue elaborada en conjunto con los miembros de la familia y cuya finalidad es tener el punto de partida para su implementación.

Desde el punto de vista de la familia se ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarse como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que caracterizan a la familia empresaria. Para conocer la importancia sobre el tema se realizó un estudio exploratorio consistente en una investigación cualitativa las cuales consisten en preguntas abiertas, explorando ámbitos relacionados con la sucesión,

administración y control en las empresas, por medio de 5 entrevistas a 2 fundadores y 3 miembros de la segunda generación de empresa familiar por razones de confidencialidad se solicitó mantener anónimos sus identidades, las cuales han sido protegidas a lo largo del presente documento.

## Introducción

La presente tesis de investigación tiene como propósito elaborar y proponer un protocolo familiar, el cual representa la línea base para poder establecer acuerdos entre los miembros de una familia empresaria, los ámbitos de aplicación son: Patrimonio, Órganos de gobierno, dirección de la empresa, remuneración, dividendos, sucesión, formación, cultura y valores.
La empresa objeto de estudio fue constituida en el año de 1993 y opera bajo las leyes que rigen la República de El Salvador, tiene como objetivo principal brindar servicios médicos especializados; la casa matriz está ubicada en la colonia Miramonte, San Salvador. La familia empresaria al momento de iniciar el proceso de elaboración del protocolo familiar ya había tomado conciencia sobre la necesidad de establecer acuerdos sobre aspectos relevantes en la dinámica empresarial y familiar, los cuales fueron delimitados y analizados dentro de un instrumento particular para la familia participante, en tal sentido las áreas o ámbitos abordados son los siguientes: órganos de gobierno, la propiedad, toma de decisión, políticas, reglas, mecanismos para solventar futuros problemas.

El capítulo I corresponde al Marco Referencial, en el cual se presenta la información general del sujeto de estudio, planteamiento del problema, justificación, objetivos y metodología de la investigación.

En el capítulo II se aborda de forma teórica los principales aspectos a tomar en consideración sobre las empresas familiares, definición de conceptos básicos y la estructura esquemática de un protocolo familiar. Al hablar de empresa familiar se destaca que a la fecha no se ha establecido una única definición y por ende el protocolo familiar será un documento elaborado a la medida de cada una de las familias empresarias.

Tomando en consideración lo anterior en el capítulo III se presentan los instrumentos diseñados y utilizados (entrevista y presentación en reunión de trabajo), los cuales permitieron obtener la información necesaria para elaborar un diagnóstico, el cual refleja los ámbitos en los que los miembros del grupo familiar se encuentran en consensos o en discrepancia.

El capítulo IV presenta una propuesta de protocolo familiar, desglosado por capítulos los cuales fueron estructurados de acuerdo al diagnóstico obtenido en la etapa previa, además fueron consensuados cada uno de los artículos con los miembros de la familia empresaria.
Como cierre se presenta el capítulo V, en el cual se presentan las conclusiones y recomendaciones, en ellas se presentan elementos a tomar en consideración para la aplicación del protocolo familiar y su respectiva continuidad.

Como un agregado se encuentran los anexos en los cuales se puede consultar los instrumentos utilizados y la bibliografía consultada

# 1. Capítulo I. Marco Referencial

## 1.1. Breve descripción del sujeto de estudio

La familia objeto de estudio a la fecha está conformada por cinco integrantes Sujeto A (padre) Médico Otorrinolaringólogo, Sujeto B (madre) Médica Audióloga-Foniatra, Sujeto C (hija) Médica Audióloga, Sujeto D (hijo) Ingeniero Biomédico y Sujeto E (hija) estudiante de economía y gestión de empresas.

El Centro objeto de estudio, conocido como "Empresa de Estudio" está localizado en la Colonia Miramonte, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador; cuenta con dos sucursales adicionales, una situada en la Colonia Escalón, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador y otra en el municipio de San Miguel, departamento de San Miguel, El Salvador; la Empresa de Estudio A1 se constituyó en el año de 1993 por el interés de un grupo de profesionales en contar con un centro especializado en brindar soluciones integrales a problemas de audición, equilibrio, voz, enfermedades del oído, nariz y garganta, tanto en niños como en adultos, fue administrado por Sujeto A (padre) quien también fungió como Representante Legal durante 15 años desde su constitución, convirtiéndose en el propietario del 50% de la misma, asignando el restante 50% a su esposa Sujeto B, quien en ese entonces se encontraba realizando sus estudios en México, dando inicio a la primera generación de especialistas en audición en El Salvador; en 1996 Sujeto B retornó a El Salvador y comenzó a trabajar de la mano con Sujeto A(padre), juntos han logrado que el Empresa de Estudio A1, se mantenga en constante actualización de conocimientos y a la vanguardia de la adquisición de tecnología de punta, lo que los ha facultado brindar soluciones altamente innovadoras a los diferentes problemas auditivos de sus pacientes, siendo el caso que en el año 2000 obtuvieron su máximo logro realizando el primer Implante Coclear en El Salvador, lo que permitió la rehabilitación de un paciente con sordera profunda luego de recuperar el sentido de la audición.

Es en 1998 cuando se generan los primeros contactos con proveedores exclusivos de equipos especializados en audición en Canadá, con el paso del tiempo han logrado consolidarse como los representantes exclusivos en El Salvador de las marcas

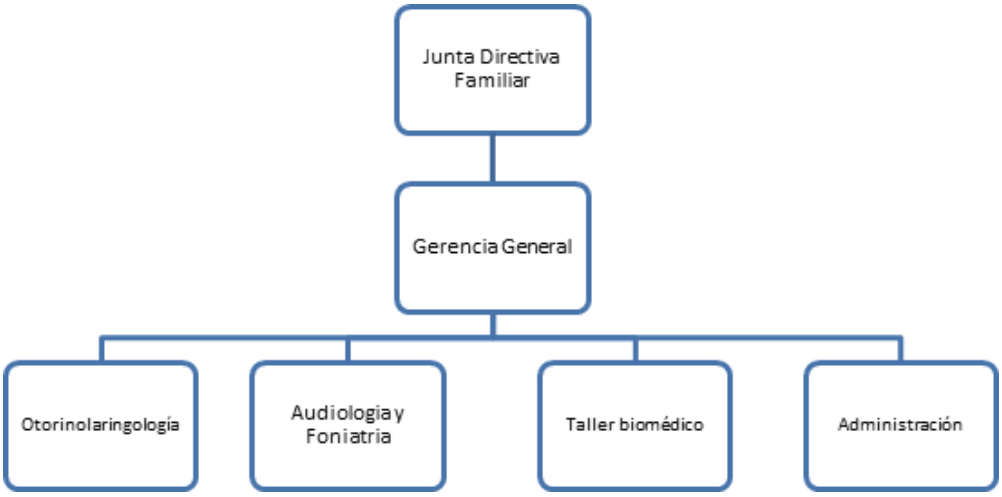
“Oticon” de Dinamarca fabricante de audífonos de última generación, “Phonak” de Suiza que se especializa en soluciones para el cuidado de la audición, siendo uno de los mayores proveedores del sector a nivel mundial y AdvancedBionics (Implantes Cocleares).

A lo largo de 27 años el Empresa de Estudio A1, ha incrementado su atención a nivel nacional de tal forma que su primera clínica estuvo ubicada en la Plaza Villavicencio en donde permanecieron entre los años 2004 a 2005 para posteriormente trasladarse a la ahora casa matriz en Miramonte; en el año 2004 de forma simultánea, debido al crecimiento exponencial de la demanda de servicios de atención al paciente auditivo a nivel nacional, se apertura la sucursal de San Miguel para brindar atención a los pacientes de la zona oriental del país y debido al crecimiento que requería mayores controles administrativos financieros Sujeto A solicita el apoyo de su esposa para trasladar la Representación Legal y administración de la clínica a Sujeto B y poder él enfocarse en la atención directa al paciente.

En el año 2017, surgió el Empresa de Estudio A2, una división de Empresa de Estudio A1, con el fin de ofrecer servicios de audiología, foniatría y trastornos del balance, además con el objetivo de convertirse en el primer Empresa de Estudio A3.

Cuenta además con un taller para la reparación y mantenimiento de aparatos auditivos, y un laboratorio especializado en ensambles de audífonos hechos a la medida. Reparan todas las marcas de auxiliares auditivos.

**Figura 1 - Estructura organizativa actual**




Fuente: elaboración propia

Según la clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas - CIIU, en la versión de Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador Rev. 4.0 elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, (DIGESTYC), la empresa se clasifica con el código: 8620102 Clínicas médicas especializadas, pertenece al sector económico secundario y se clasifica como pequeña empresa.

- **Misión**: "Nuestra misión es brindar servicios profesionales éticos y de calidad humana que permitan a nuestros pacientes poder desarrollarse social y emocionalmente en cualquier etapa de sus vidas, desde la infancia hasta adultos mayores".

- **Visión**: "Nuestra visión es poder contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, al brindarles los servicios efectivos y eficientes para solventar sus problemas de audición, equilibrio, voz, enfermedades del oído, nariz y garganta, tanto en la población pediátrica como en los adultos.

- **Compromiso**:
  Contribuir en todo lo que podamos para ayudar a nuestros pacientes a vivir una vida sin limitaciones debido a su trastorno auditivo.

Brindar las mejores opciones tecnológicas que contribuyan a su inserción a la sociedad. Teniendo siempre en cuenta la importancia de tener al paciente y su familia como el centro de nuestros servicios.

## 1.2. Planteamiento del problema

La empresa que ha conformado la familia objeto de estudio se encuentra en la etapa de transición, al ser una empresa bajo la figura de sociedad anónima de capital variable donde los únicos accionistas son los fundadores, pasando a incluir a la segunda generación dentro de esta sociedad, dicha transición implica la toma de decisión en temas relacionados a la nueva participación accionaria de cada miembro, definir los roles y responsabilidades dentro de la empresa. La distribución de la propiedad de la empresa deberá ser un proceso que se realice sin afectar el rendimiento de los miembros de la familia dentro de la empresa ni la operatividad de la misma; es decir, minimizar conflictos internos, siendo el mayor desafío que todos los miembros acepten la decisión de la distribución final. Gracias a los esfuerzos realizados a la fecha, se ha logrado mantener la operatividad de la empresa proyectando alcanzar nuevos nichos de mercado. Los proyectos de incursionar en otras áreas de la salud implica mayor nivel de planificación, operación, control y logística de la empresa en todos los aspectos que la conforman, volviéndola más compleja, requiriendo definir acuerdos entre los miembros de la familia para poder establecer una estructura organizacional, con roles claramente establecidos y políticas que rigen el que hacer; los documentos que permitirán alcanzar los acuerdos previamente mencionados formarán parte del protocolo familiar, el cual al ser correctamente implementado permitirá alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia de la organización.

## 1.3. Definición del problema

¿La implementación del protocolo familiar permitirá a la familia reestructurarse como una sociedad, definiendo el rol y participación de cada miembro dentro de la organización?

## 1.4. Justificación de la investigación

A lo largo de la presente investigación se pretende desarrollar un protocolo familiar el cual servirá a la empresa y la familia seleccionada como sujeto de estudio para poder establecer acuerdos en los diferentes ámbitos de su organización, tanto familiar como empresarial. Con la meta que la familia se ha propuesto de constituirse como sociedad, los consultores darán seguimiento a la transición y apoyarán como mediadores que contribuyan a facilitar el proceso de toma de decisión y establecer acuerdos, manteniendo la armonía en las relaciones de la familia. Es importante destacar que a medida el volumen de las operaciones crece, la complejidad en su administración aumenta de forma proporcional, razón por la cual se vuelve necesario profesionalizar la gestión empresarial, fijando como punto de partida los perfiles de cada puesto, lo cual impactará directamente en la gestión empresarial, al delimitar responsabilidades dentro de la estructura actual.

Poseer un protocolo familiar permitirá que la familia empresaria establezca y tenga claras las reglas bajo las cuales se regirán, evitando así que se generen conflictos derivados de ambigüedades en la gestión empresarial, el instrumento que les ayude a resolver los conflictos que puedan surgir en el futuro.

El prestigio de la empresa se forma de acuerdo a sus resultados, posicionando su imagen corporativa en el mercado y de ello dependerá que la sostenibilidad que la empresa ha logrado durante los últimos años sea mantenida permitiendo que se desarrolle el potencial emprendedor de los miembros de la familia empresaria, promoviendo las capacidades que cada uno posee como individuo, articulando los mecanismos de comunicación necesarios para desarrollar el potencial que la organización posee.

## 1.5. Preguntas de la investigación

- ¿El protocolo familiar ayudaría a establecer acuerdos que faciliten a la familia establecerse como una sociedad?

- ¿El protocolo familiar permitirá establecer perfiles y roles de los miembros de la familia dentro de la empresa?
- ¿La sucesión generacional será efectiva y completa al definir el rol que cada miembro asumirá?

## 1.6. Objetivo General

Elaborar y presentar a la junta directiva de la familia "objeto de estudio", una propuesta de protocolo familiar aplicado a la familia "Objeto de estudio", propietaria de la empresa "Empresa de estudio" y otras empresas que puedan tener en el futuro.

## 1.7. Objetivos Específicos

- Definir la estructura para el diseño del protocolo familiar.
- Establecer acuerdos que permitan la elaboración del protocolo familiar.
- Plantear la ruta para la puesta en práctica de los acuerdos plasmados en el protocolo familiar.

## 1.8. Cobertura temporal

El sondeo y análisis de datos se efectuará respecto al periodo comprendido del año 2018 al año 2020.

## 1.9. Cobertura espacial

La investigación se centrará en las oficinas de la casa matriz de "Empresa de estudio" ubicada en Calle Sisimiles Col. Miramonte, No. 3004, San Salvador.

## 1.10. Cobertura económica

La consultoría se ha presupuestado según el desglose siguiente:

**Tabla N°1 – Presupuesto de consultoría**

| | Descripción | Unidad de medida | Precio unitario | Cantidad | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Costos asociados** | Salario por servicios de consultoría (reuniones de trabajo) | Horas/ hombre | $40.00 | 160 | $ 6,400.00 |
| | Salario por elaboración de documento | Horas | $20.00 | 100 | $ 2,000.00 |
| | Equipo técnico informático | Horas | $ 5.00 | 260 | $ 1,300.00 |
| | Transporte local (San Salvador) | Cantidad de traslados | $15.00 | 30 | $ 450.00 |
| | Transporte Nacional (San Miguel y Santa Ana) | Cantidad de traslados | $20.00 | 10 | $ 200.00 |
| | Reproducción de material | Unitario | $ 0.05 | 1000 | $ 50.00 |
| | Papelería | Resma | $ 5.00 | 4 | $ 20.00 |
| | **Costo total** | | | | $ 10,420.00 |
| | **13% IVA** | | | | $ 1,354.60 |
| | **Total – IVA** | | | | $ 9,065.40 |

## 1.11. Metodología de la investigación

### 1.11.1. Definición del universo

El Universo estará constituido por las poblaciones estadísticas que constituye la empresa clasificándolos a criterio del consultor entre miembros de la familia que laboran en la empresa, empleados, equipo y procesos, según el detalle siguiente:

**Tabla N°2 – Universo**

| Población | Descripción del censo |
|---|---|
| Familia “Objeto de estudio” | 5 miembros de la familia (padre, madre, dos hijas y un hijo) |
| Empleados | 15 empleados de la empresa |
| Cartera de clientes | 1 cartera de clientes |

### 1.11.2. Definición de poblaciones estadísticas

- Los miembros de la familia empresaria, son quienes asumen los acuerdos principales y tiene injerencia directa en el acontecer en los tres ámbitos principales de la organización (familia, empresa y propiedad). Serán ellos quienes darán vida al protocolo familiar mediante la implementación y seguimiento de acuerdos.
- Colaboradores de la empresa, son quienes efectúan labores operativas y de atención al paciente; son estos quienes perciben el clima laboral que transmite la familia empresaria, viéndose beneficiados o afectados por la dinámica entre los miembros de la familia empresaria.
- Procesos, son los procedimientos ejecutados en las diferentes áreas que conforman la empresa (atención a pacientes, logística, ventas, administración, compras, recursos humanos y contabilidad).
- Equipos de producción, son los diferentes equipos que se emplean para brindar el servicio a los pacientes, por su naturaleza son especializados y de gran importancia para la prestación del servicio.
- Clientes, son los pacientes que integran la cartera de clientes la cual contiene la información relevante de cada uno de ellos, cuantificación del volumen de ventas, frecuencia de los servicios solicitados, mide indicadores de pronto pago y créditos.

### 1.11.3. Magnitud de las poblaciones

- 5 miembros de la familia.
- 15 empleados de la empresa
- 1 cartera de clientes

### 1.11.4. Métodos de recabar información

Para recabar información se pretende realizar la investigación censando a la población que labora en la empresa y obtener un diagnóstico inicial mediante los siguientes métodos de investigación:

a) Entrevistas, las cuales serán programadas con los miembros de la familia empresaria mediante una conversación estructurada para conocer los puntos de vista y las expectativas que cada uno tiene respecto al ámbito de la empresa y de la familia.
b) Análisis documental, Técnica que recaba información a partir de documentos de diferente índole.

### 1.11.5. Variables a investigar

**Tabla N°3 - Variables**

| Ámbito | Variable a investigar |
|---|---|
| **Empresarial** | ● Edad<br>● Género<br>● Nivel educativo<br>● Percepción sobre retribuciones<br>● Grado de conocimiento sobre procesos de la empresa<br>● Indicadores de liquidez<br>● Indicadores de gestión u operativos<br>● Indicadores endeudamiento o apalancamiento<br>● Indicadores de rentabilidad |
| **Familiar** | ● Edad de los miembros de la familia<br>● Género de los miembros de la familia<br>● Formación académica<br>● Área en la que se desempeña dentro de la estructura organizativa<br>● Grado de conformidad dentro de la empresa<br>● Grado de satisfacción y conformidad en la empresa<br>● Criterios de contratación de personal<br>● Visión personal a mediano y largo plazo<br>● Visión empresarial a mediano y largo plazo |

### 1.11.6. Instrumentos de la investigación

- Guía de estructura de la entrevista para miembros de la familia
- Reunión y presentación sobre conceptos y generalidades sobre la empresa familiar

### 1.11.7. Matriz metodológica de la investigación

**Tabla N°4 – Matriz metodológica**

| N° | Población | Tamaño de población | Método de recabar información | Tipo de investigación | Instrumento a utilizar | Variables a investigar |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Familia "Objeto de Estudio" | 5 | Entrevista | Explicativa | Censo | 1. Edad<br>2. Género<br>3. Formación y grado académico<br>4. Área en la que labora dentro de la empresa<br>5. Nivel de conformidad al laborar en la empresa<br>6. Visión personal a mediano y largo plazo<br>7. Visión empresarial a mediano y largo plazo<br>8. Criterios de contratación de personal<br>9. Grado de compromiso con la empresa<br>10. Percepción sobre retribución económica<br>11. Percepción sobre participación accionaria<br>12. Grado de conocimiento sobre procesos de la empresa |

# 2. Capítulo II. Marco Teórico Conceptual

## 2.1. Definición de Empresa Familiar a través del tiempo

Las empresas familiares son organizaciones cuya característica principal es la asociación de determinados miembros de una o varias familias, para poner en marcha un emprendimiento o idea de negocio, la composición de los miembros que conforman la organización es muy diversa y dependerá de variables y condiciones particulares de cada grupo familiar, suelen destacar factores como la visión del fundador, el acceso a recursos tangibles, intangibles, financieros u otros; dentro del contexto latinoamericano las empresas familiares poseen una presencia muy pronunciada, lo cual implica que son fuentes dinamizadoras de la economía de cada país[1]. Sin embargo, hasta hace pocas décadas atrás se ha comenzado a tener conciencia de su existencia y se han comenzado a analizar como un modelo particular y especializado, los resultados de estas primeras aproximaciones han permitido obtener información valiosa tanto para la academia como para los gerentes, empresarios, accionistas y tomadores de decisiones en general a nivel mundial; lo anterior deja en manifiesto que las empresas familiares impactan directamente el ámbito económico y el social[2].

Los primeros estudios publicados sobre la empresa familiar se remontan a la década de los cincuentas, a partir de ese momento una gran variedad de contenidos, análisis y definiciones empiezan a surgir; en la actualidad **no se ha establecido una definición única**; entre las más aceptadas y populares se encuentran las siguientes definiciones:

"Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia." Transferencia generacional e Implicación familiar/subsistemas interdependientes[3].

[1] (Mumford, 2006)
[2] (Donnelley, 1964)
[3] (Donnelly, 1964)

La participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia. Propiedad/dirección familiar[4].

"Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva." Implicación familiar/subsistemas interdependientes[5].

“Lo que normalmente se entiende por 'empresa familiar' y el factor que las diferencia más claramente es bien la ocurrencia o la anticipación de un miembro más joven de la familia que ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad." Transferencia generacional[6].

“La empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa." Propiedad/dirección familiar Implicación familia subsistemas interdependientes[7].

“Aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por “derecho de sangre” a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia." El autor manifiesta la relación entre Propiedad y dirección familiar, Implicando la transferencia generacional[8].

“Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en un mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el

[4] (Bames & Hershon, 1976)
[5] (Beckhard & Dyer, 1983)
[6] (Churchill &Hatten, 1987)
[7] (Roig, 2001)
[8] (Signes, 2001)

fundador- empresario y emplear al cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía o como una sociedad anónima en la que una familia posee empresa familiar es que una sola familia es propietaria, opera, administra o ejerce otra forma de control." El autor define a la pequeña empresa, su propiedad y dirección familiar[9].

Este estudio define a la pequeña empresa familiar como "una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia." Propiedad y dirección. La implicación familiar en subsistemas interdependientes[10].

” Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o Familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección." El autor se enfoca en la relación entre propiedad y dirección familiar[11].

“Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos." El autor hace el enfoque en la propiedad y dirección familiar[12].

Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, “son aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa." Propiedad y dirección.

[9] (Lea, 2002)
[10] (Riordan, 2002)
[11] (J.L.Welsch, 2002)
[12] (Davis, 2002)

Implicación familiar sistemas interdependientes.

La empresa familiar en términos generales es “aquella en la que la familia tiene el control accionarial y el de los órganos de gobierno, y en la que todos los accionistas familiares comparten un deseo de continuidad, y una misma visión, cultura familiar y empresarial”[13].

Los autores recalcan que el eje central en este término es la familia, esto debido a que sin ella no existe una esencia en concreto que marque su dirección. Además, detalla en total cuatro pilares que mantienen la solidez en la empresa familiar y los cuales se deben proteger e incentivar para la continuidad de la empresa; estos son: “ser una familia unida, ser una empresa sana, mantener la continuidad generacional y preservar el patrimonio familiar. Heredar el conocimiento es una cualidad que las empresas familiares pueden desarrollar con mayor facilidad, lo cual se convierte en un activo intangible de la empresa, dicho elemento puede ser utilizado para crear un sentido de pertenencia para los miembros de la familia y crear un valor agregado que los consumidores podrán percibir (propuesta de valor) diferenciándolos de la competencia. Muchas PYMES son familiares, pero no todas las empresas familiares son PYMES, las PYMES y empresa familiar no son sinónimos, también existen grandes empresas familiares e incluso algunas empresas familiares son multinacionales”.

## 2.2. Generalidades de las Empresas Familiares

Al hablar de empresa familiar, muchos asumen erróneamente que se trata únicamente de pequeños comercios, cuando en realidad una empresa familiar puede ser del tamaño que su capital le permita, es decir, el tamaño de la empresa tiene relación con el tamaño del capital que esta tenga a disposición. Alrededor del mundo existen empresas o grupos industriales, que muestran evidencia de ser gerenciados por grupos familiares, dichas empresas pertenecen a diversos sectores que han crecido pasando de ser

[13] (Instituto PYME, 2016)

pequeñas empresas locales a empresas con presencia a nivel mundial, entre las cuales se puede mencionar a BMW, Samsung, Peugeot, Walmart. De acuerdo a lo anterior no solo las MIPYMES son empresas familiares.

Para que una empresa crezca es necesario que supere ciertas fases y una característica que afecta a las empresas familiares es la dificultad que éstas enfrentan al momento de resolver conflictos, ya que no solo entran en consideración situaciones que competen con la empresa sino que también entran los problemas que afectan a la familia y esta cantidad mayor de variables vuelve complejo el proceso de crecimiento de la empresa e incluso puede llegar a poner en peligro la sobrevivencia de la empresa[14].

Una diferencia que se puede percibir entre las pequeñas y las grandes empresas es la cantidad de recursos que cada una puede poner a disposición para solucionar los conflictos que enfrenta; para una pequeña empresa le será más difícil poder contratar los servicios de un consultor o asesor especializado ya que los recursos con los que cuenta son limitados y escasos por lo cual no será visto como algo prioritario. El crecimiento y continuidad de la empresa familiar genera una serie de retos que todas las familias propietarias deben aprender a negociar y resolver si quieren que sus empresas y familias sobrevivan a largo plazo[15].

Estar al frente de una organización implica liderazgo el cual puede considerarse como una interacción compleja entre el fundador y su entorno social, dicha interacción implica tres conocimientos básicos necesarios: las tareas a realizar, la organización y el personal con el que se trabaja.

El conocimiento y las habilidades se desarrollan a través de la experiencia y ellas permiten que la persona que se encuentra al frente de la organización sea capaz de realizar ciertas actividades clave dentro de la organización entre las cuales se puede mencionar: la asignación de tareas (delegar responsabilidades), la formación apropiada

[14] (Muñoa, 2011)
[15] (Neubauer &Lank, 1998)

del personal, y solucionar problemas.

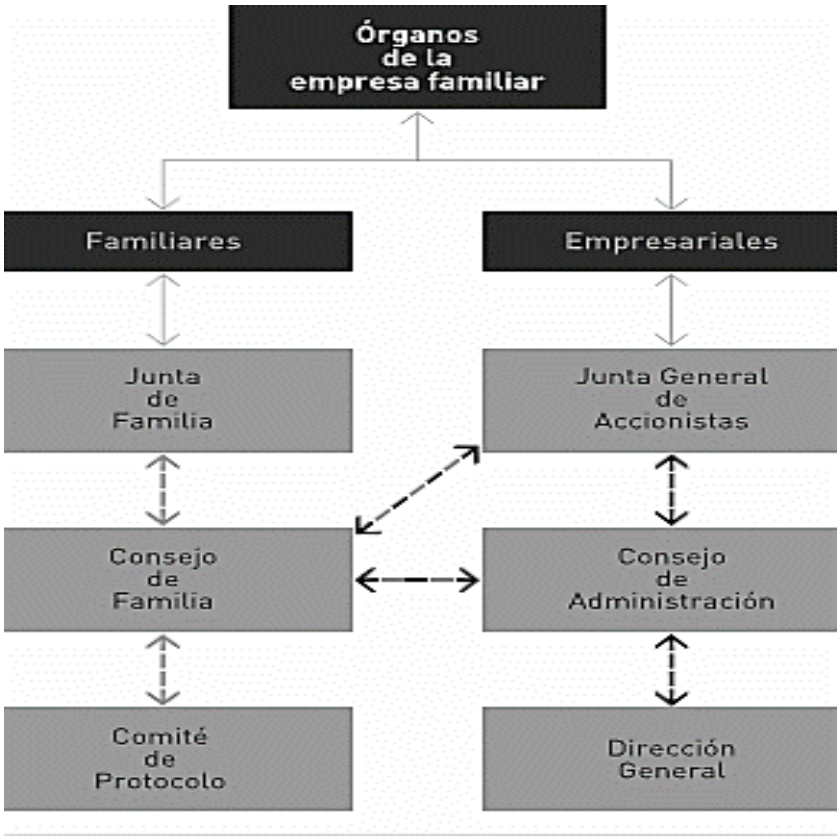
En las empresas familiares es especialmente importante que los sucesores logren la credibilidad y la legitimidad para ser capaces de asumir las responsabilidades más altas de la empresa, desarrollando al mismo la confianza en sí mismos y que esto permitirá que otros miembros de la organización y de la familia confíen en ellos. La preparación del sucesor va más allá de conocer las actividades clave de la empresa, también es necesario que obtenga conocimientos del sector en el que opera la empresa, el desarrollo de las capacidades de liderazgo del sucesor no solo requiere que reciba formación antes de incorporarse a la organización, también requiere una retroalimentación durante la primera etapa de su trayectoria en la empresa familiar, el predecesor juega un papel importante en este proceso ya que al detectar la necesidad de perpetuar el funcionamiento de la organización luego de su retiro creará un entorno en el que permita al sucesor aprender de su experiencia esto implica que compartirá con él sus errores y virtudes con el propósito de heredar la organización y el conocimiento que el sucesor ha adquirido dentro de ella a lo largo del tiempo.

De acuerdo a lo anterior, se refleja un factor constante en las empresas familiares, el cual es el fuerte deseo de permanencia y de trascender a través del tiempo, convirtiendo el "proyecto" en un legado para las siguientes generaciones.

## 2.3. Órganos de Gobierno Familiar

Los órganos de gobierno dentro de la empresa familiar poseen determinadas funciones, componentes y relaciones; todo con el objetivo de mantener la comunicación para la resolución de problemas y gestión de la empresa. Entre las que se encuentran: Junta Familiar, el Consejo de Familia y Junta Directiva.

**Figura 2 - Órganos que conforman el gobierno familiar**




Fuente: (Dirección general de política de la PYME de Reino de España, "Guía para la pequeña y mediana empresa familiar", 2003)

**Junta de familia**: Es un órgano de gobierno familiar que no debería entrar en decisiones empresariales. Tiene un carácter informativo y puede ser de gran ayuda en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una edad determinada, previamente establecida en el protocolo familiar[16].

Según la figura 2, este órgano sirve para informar sobre lo que acontece en la empresa y los objetivos que se han alcanzado, así como los nuevos proyectos y desarrollos e inversiones, pero en general se enfoca en tratar temas de índole empresa-familia.

[16] (Dirección general de política de la PYME, 2003)

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia.

**Consejo de familia**: Es un órgano de familia en el cual se toman decisiones relacionadas con la empresa, la familia y la relación entre ellos. Es recomendable que el consejo tenga representación de todas las ramas familiares es decir si es posible debería ser multi generacional. Se recomienda que el consejo no cuente con más de nueve miembros, con derecho a voto, para que este pueda ser operativo. Al consejo también le concierne detectar posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa. De acuerdo a la figura 1.1 el consejo de familia toma decisiones de carácter empresarial e informa a los miembros de la familia el acontecer y el estado de la empresa, es decir se convierten el nexo entre la familia y la empresa. La periodicidad de las reuniones depende de la cantidad y complejidad de los temas a tratar. Entre los temas más frecuentes que se tratan están:

- Redacción y actualización del contenido del protocolo familiar
- Planificación del proceso de sucesión
- Estudiar y analizar la cultura familiar
- Definir la política de dividendos de la empresa familiar
- Definir la metodología de acceso de las nuevas generaciones a la empresa familiar
- Decidir los métodos de mediación en los conflictos familiares
- Tomar decisiones sobre la información que se presentará a los accionistas

Este órgano de gobierno tiene una relación directa con la junta general de accionistas y la junta directiva o consejo de administración; recibe informes de ellos y opina o da indicaciones cuando lo estimen pertinente.

**Junta General de Accionistas**: es la máxima autoridad en una empresa, es la responsable de nombrar a los miembros de la junta directiva, así como a los auditores externos de la empresa, sus miembros reciben la memoria de la junta directiva, los resultados financieros y el informe del auditor, y deben aprobarlos o

reprobarlos según el caso, también deciden el destino de las utilidades de la empresa.

**Junta directiva**: es un órgano empresarial que se encarga de fijar la estrategia general de la organización y supervisar el desempeño de sus miembros. En la figura 1.1 se puede observar que los miembros de la junta directiva o consejo de administración juegan un rol netamente enfocado en la empresa. Suele estar conformado por miembros de la familia que forman parte de la empresa, pero es posible que altos directivos que no pertenezcan a la familia también formen parte de este. Se sugiere un número de miembros entre cinco y nueve. Entre los temas que se discuten con mayor frecuencia están[17]:

- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros
- Asegurar que los sistemas de control internos y de administración de riesgo sean adecuados
- Brindar la información necesaria sobre el estado de la organización al consejo de familia.

## 2.4. Relación entre familia, empresa y propiedad

La propiedad y la dirección están conectadas a la familia, la cual rige la organización, pero lo ideal es gestionarlas de forma paralela, de esta manera se pueden diferenciar dos formas de dimensionar la estructura de la empresa familiar[18]:

- Dimensión estructural: hace referencia a la relación propiedad-dirección y a los modelos de gestión que puedan adoptar. Esta dimensión es muy objetiva y es posible regular mediante el uso de contratos, acciones y otros documentos legales.
- Dimensión intencional: hace referencia a la intención de la familia por

[17] (Neubauer &Lank, 1998)
[18] (Cabrera, 2010)

> lograr, mantener y/o incrementar la implicación familiar en las relaciones dentro de la organización, la propiedad y la toma de decisiones. Las familias al igual que las empresas poseen relaciones, patrones, valores e historias muy diferentes entre sí, es decir las empresas familiares poseen una identidad particular y única. La identidad particular de cada empresa también implica que cada una tendrá necesidades diferentes y esto influye de forma directa al proceso de sucesión ya que no podrá ser posible estandarizar en todas las empresas dicho proceso y mucho menos definir un tiempo específico en el que se debería realizar, será la relación entre el sucesor y el antecesor la que definirá el ritmo con el que se deberá avanzar.

La familia y la empresa son dos instituciones sociales con cualidades y finalidades diferentes, por tanto quien asume el rol de gerente de la empresa muchas veces se convierte en el punto de intersección entre familia y empresa (figura 2); las decisiones se vuelven complejas cuando los valores u objetivos se contradicen, es bajo esta situación cuando el fundador o máximo director adopta una postura donde le es difícil delegar ya que llega a considerar que solo él posee el criterio y liderazgo suficiente como para que la familia acepte las decisiones que se deben tomar y esta condición se extiende por largos periodos de tiempo donde la idea de "solo yo me puedo hacer cargo de las decisiones empresariales" se arraiga y le dificulta visualizar la necesidad de capacitar un sucesor con anticipación[19].

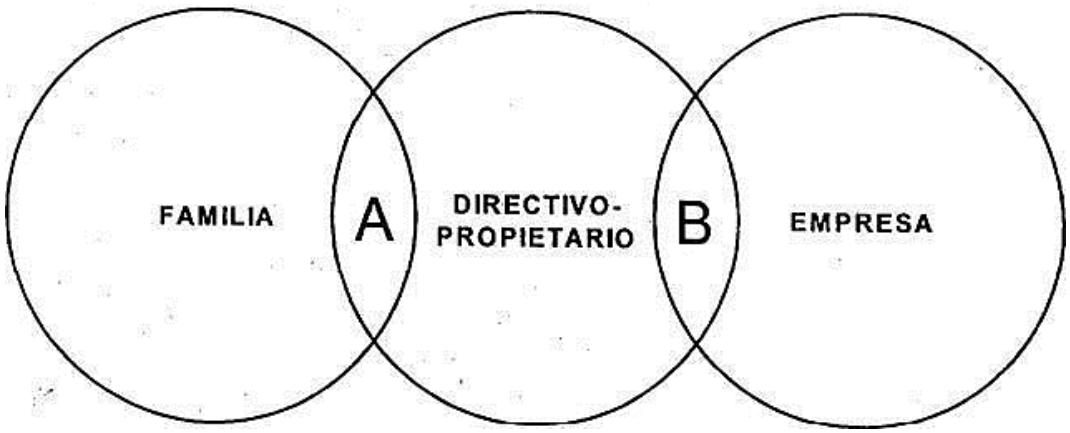
[19] (Lansberg I. S., 1988)

**Figura 3- Intersección entre familia y empresa**

Fuente: (Lansberg I. S., 1988)

En la figura 3 se puede notar cómo se relacionan las emociones por la familia y las decisiones empresariales. La empresa y la familia demandan esfuerzo y dedicación del fundador.

**Figura 4 - La empresa dirigida por el propietario**



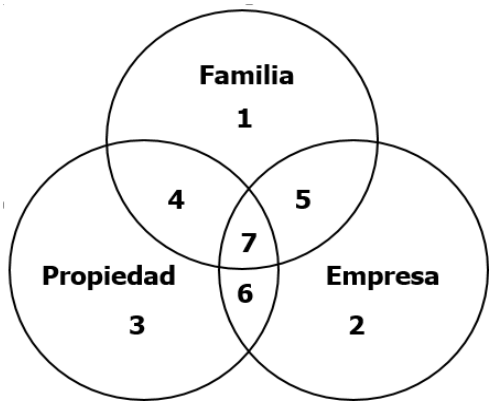

Fuente: (Churchill &Hatten, 1987)

En la figura 4 se plantea la relación directivo-propietario y su relación con diferentes miembros de las estructuras sociales que lo rodean, en el sector "B" se encuentran las responsabilidades que el directivo tiene respecto a la empresa, es decir son relaciones con miembros de la organización donde el principal interés es lograr que los objetivos empresariales se cumplan y al alcanzar las metas es cuando entra también entra en consideración que los empleados esperan poder percibir los

mejores beneficios posibles por las labores desempeñadas dentro de la organización, un ejemplo de ello es al negociar los salarios ya que los empleados esperan que su sueldo sea competitivo tomando como referencia los sueldos que otras organizaciones ofrecen. En el sector "A" entran en juego las relaciones con la familia (esposa, hijos, etc.), por tanto, son de índole afectiva. Es al evaluar estas dos áreas que se manifiesta el desafío que implica aprender a equilibrar el tiempo que se le dedica a la familia y el que se dedica a la empresa.

El análisis de la figura 3 y figura 4, se convierte en el fundamento para poder concebir y construir la figura 1.4, la cual muestra los tres ejes a considerar para poder estudiar una empresa familiar y los grupos en que se pueden clasificar las diferentes personas involucradas en la organización (familia, propiedad y empresa) y como cada una de ellas pueda formar parte de uno o más círculos (grupos). Usualmente el fundador es quien se encuentra al centro de la figura 5 (en la posición marcada con el número 7), que es quien pertenece a los tres grupos o estructuras que intervienen en la empresa familiar, a medida el tiempo transcurre, la familia y la organización crece, por tanto, el número de personas en cada círculo aumenta[20].

**Figura 5 - Modelo de tres círculos de la empresa familiar.**




1) Miembros de la Familia que no son empleados ni son propietarios
2) Empleados que no pertenecen a la familia ni son propietarios

[20] (Churchill &Hatten, 1987)

3) Propietarios no familiares ni empleados
4) Familiares propietarios no empleados
5) Familiares empleados en la Empresa
6) Propietarios no familiares y empleados
7) Familiares, propietarios y empleados [31]

De acuerdo a las estructuras sociales que se muestran en la figura 5 en una empresa familiar existen elementos que se pueden transmitir de una generación a otra, los cuales se pueden generalizar o categorizar dentro de tres ejes principales[21]:

1) **Continuidad:** Propósito de transmisión exitosa de la Empresa hacia generaciones venideras y se continúen viviendo en la misma los Valores de la Familia.
2) **Dirección:** Uno o más miembros de la Familia intervienen en la dirección con actividades de gestión y de control simultáneamente, o únicamente de control.
3) **Propiedad:** La mayor parte del capital pertenece a personas del mismo círculo familiar, o de dos o más familias.

En la figura 3 se manifiestan las primeras interpretaciones sobre las relaciones existentes en la empresa familiar y sirven de base para la gestación de la figura 4 que es donde se logra analizar de forma más profunda los diferentes roles que se pueden asumir entre la relación empresa- familia-propiedad. Las figuras 3 y figura 4 son las primeras manifestaciones básicas de las interrelaciones dentro de la empresa familiar, de cuyo análisis se genera finalmente la figura 5[22].

En la figura 5 aparece representada la propiedad, la cual no se contemplaba en la figura 3 ni en la figura 4, dicho elemento hace referencia a todos aquellos que han invertido en la empresa pero que no necesariamente son familiares o a los familiares

[21] (Lansberg I. S., 1988)
[22] (Churchill &Hatten, 1987)

que no laboran en la empresa, es decir los propietarios son los que poseen un porcentaje de las acciones de la empresa.

## 2.5. Tipos de conflictos de la empresa-familia

Los conflictos de la empresa familiar se pueden agrupar o tipificar de acuerdo al ámbito en el que suceden, los culés pueden surgir dentro de los ejes siguientes: opinión, reparto de dividendos, remuneración y composición de junta directiva; De esta forma expertos en el tema de la empresa familiar dividen cuatro clases de conflictos:

- **El conflicto estructural**: Se requiere clarificar posición y límites en cuanto al conflicto planteado; identificar problemas y preocupaciones; ayudar a establecer estructuras para una negociación constructiva en relación ganar-ganar. Definir funciones de cada perfil dentro de la organización, permitirá delimitar responsabilidades.
- **El conflicto generacional**: Se abarcan actividades fuera de la empresa, tanto del fundador como de los hijos y/o nietos, se debe evitar evaluar a los hijos en público frente a terceros. Debe planificarse la jubilación de los miembros de la familia que laboran en la empresa al llegar a cierta edad.
- **Los conflictos fraternales**: La competencia entre hermanos por el afecto y preferencia de los padres nunca desaparece, se debe enseñar a apreciar el talento complementario del otro con el fin de alcanzar las metas de la organización.
- **El conflicto entre géneros**: Ante el escenario frecuente del empresario-varón, es preciso aprender a aplicar el principio que a las personas se le escoge por sus méritos, cualidades y capacidades, siendo poca o nula la relevancia del género, abriendo así las oportunidades de forma equitativa para los diferentes miembros de la familia en la organización.

## 2.6. El Protocolo Familiar

En el Real Decreto 171/2007 Emitido por el Ministerio de Justicia de España lo define de la manera siguiente: “Se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad[23].

El protocolo es una herramienta sumamente importante que la empresa familiar puede utilizar para tratar aspectos relacionados con la gestión a todo nivel. Esta herramienta alivia los problemas que se puedan presentar en la comunicación entre la empresa y la familia. Cada protocolo es distinto porque debe adaptarse a las especiales características, necesidades y formas de pensar de cada familia. Sin embargo, suelen haber algunos elementos comunes entre un protocolo y otro y estos son normalmente los grandes temas o contenidos generales[24].

El protocolo familiar se conforma por una serie de acuerdos entre los miembros de la familia que regula:

a) Las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
b) La gestión y organización de la empresa.

[23] (Aguilar, 2007)
[24] (Casillas, 2014)

## 2.7. Generalidades del protocolo familiar

El contenido de un protocolo familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. Sin embargo, el contenido de protocolo familiar más habitual se describe a continuación[25]:

I. Patrimonio
II. Órganos de gobierno y poder
III. Trabajo y dirección de la empresa
IV. Remuneración y dividendos
V. Sucesión y formación
VI. Cultura y valores

Ante un primer acercamiento al protocolo familiar es posible plantearse las interrogantes siguientes[26]:

¿Cuándo usar? Se utiliza este documento cuando se pretende fijar unas normas para gestionar las relaciones de tu familia con tu grupo empresarial en el que trabajan o desarrollan una actividad, y así, asegurar el futuro de la empresa sin discusiones.

Servirá como un acuerdo en el que se incluyen una serie de pactos que marcarán la línea a seguir por tu empresa y sus socios familiares, en lo relativo a las decisiones sobre la gestión del patrimonio, los cargos a ocupar, cómo contratarlos, etc.

¿Qué cubre? En este documento contiene:

- Los socios que forman parte del grupo
- Los datos de las sociedad matriz y filiales si las hubiera
- Tipo de patrimonio afecto al grupo

[25] (Riordan, 2002)
[26] (Cabrera, 2010)

- A quién y a qué se aplica este protocolo
- Tipo de operaciones y decisiones a los que se comprometen los socios tras la firma del protocolo
- Pacto sobre la organización de las empresas
- Pacto sobre el funcionamiento del consejo de administración

Pacto sobre el funcionamiento del consejo de familia:

- Pacto sobre la contratación de familiares
- Pacto sobre directivos y gerentes
- Pacto sobre la transmisión o venta de participaciones o acciones de las empresas
- Pacto sobre la distribución de dividendos
- Pacto sobre préstamos a los socios
- Pacto sobre la familia política
- Pacto de no competencia
- Normas sobre el seguimiento e incumplimiento del protocolo

¿Cuáles son las ventajas de poseer protocolo familiar?

- Brinda una imagen de profesionalidad a la empresa familiar
- Se conocerán las reglas entre los socios familiares y la empresa familiar
- Se creará más consenso en las decisiones
- Se conocerán las reglas en materia de herencia y régimen matrimonial de los socios familiares
- Se conseguirá con su firma el compromiso de todos los socios familiares en el cumplimiento de lo pactado en este protocolo

## 2.8. Etapas para la implementación del protocolo familiar

Al considerar los beneficios que el protocolo familiar aporta a la gestión de la empresa como un documento regulatorio, conlleva a tomar en consideración la importancia del proceso necesario para formularlo, considerando a éste como el inicio de una comunicación intrafamiliar mucho más eficaz y fluida, a menudo la fase de diagnóstico inicial, brinda el panorama sobre un problema recurrente en las empresas familiares, es decir "la falta de comunicación". En definitiva, es posible afirmar que este proceso aporta valor a la empresa y hará que la familia se mantenga unida, de lo contrario únicamente se limita a elaborar un documento que en sí mismo vale poco o nada si los miembros de la familia no le dan el valor que corresponde. Cada etapa no se limita a un tiempo en el que se debe efectuar o ejecutar cada grupo familiar posee relaciones diferentes y los miembros requerirán un tiempo particular para poder avanzar de una etapa a otra, puede ser un error por parte del asesor, consultor o quien esté dirigiendo el proceso forzar la transición de una etapa a otra ya que esto generará diferentes tipos de inconformidades en miembros del grupo familiar. Las etapas se pueden definir en términos generales de la manera siguiente:

**Etapa uno**. Al momento de elaborar el protocolo familiar, la primera actividad que debe realizar el asesor, consultor o quien se encuentre liderando el proceso con el grupo familiar, es la concientización en específico con el fundador y/o al líder familiar. Es común que inicialmente exista resistencia entre los diferentes grupos de interés que intervienen y que se ven involucrados; para la redacción del protocolo familiar, se debe considerar el abordaje de temas de índole cualitativos que involucran el manejo de los sentimientos de los diferentes miembros del grupo familiar y usualmente el líder familiar o fundador suele ser quien lleve un peso mayor, es decir tiene mayor cantidad de sentimientos en juego. Alguna de las temáticas se recomienda abordar y aclarar desde un inicio es el temor al cambio, la incertidumbre del fundador ante el relevo generacional, la descentralización del poder de decisión (en el ámbito familiar y empresarial), los conflictos que se generarán en la familia al iniciar el proceso, entre otros.

**Etapa dos**. Una vez superada la primera etapa, es necesario proseguir con los miembros de la familia involucrados en la empresa es decir aquellos que rodean al fundador o líder y colaboran como empleados dentro de la organización, elaborando un diagnóstico que permita mapear los roles, funciones y peso dentro de la toma de decisiones; lo anterior permitirá conocer las inquietudes, expectativas y forma de pensar de cada uno de los miembros de la familia. En esta etapa se perfilan los futuros firmantes del protocolo con los cuales se pretende abordar las temáticas que generan inquietud en relación al futuro y funcionamiento de la empresa y la familia. En esta fase hay que intentar alcanzar consenso y para ello los miembros involucrados deben comprender que se busca alcanzar acuerdos de tipo ganar-ganar y que en algunas circunstancias habrá puntos o temas en donde se tendrá que ceder en beneficio de otros. En esta fase es donde se abre paso el proceso de comunicación.

**Etapa tres.** En esta etapa el asesor, consultor o quien se encuentre liderando el proceso, con los acuerdos alcanzados, procede a elaborar un borrador el cual posteriormente procede a ser presentado a cada una de las partes para revisión, cada uno evaluará si es requerido que sea modificado y se comunicará al asesor consultor o quien se encuentre liderando el proceso; se convocará a una reunión posterior para someter a valoración todos puntos que han generado algún tipo de no conformidad. Una vez validados e introducidos los cambios, se procede a la firma del documento por cada uno de los miembros.

**Etapa cuatro.** El documento en la etapa anterior apenas ha iniciado su vigencia e implementación, lo cual implica que a través del tiempo requerirá actualizaciones.

# 3. Capítulo III. Diagnóstico de la Investigación

## 3.1. Diagnóstico de la empresa: “Empresa de Estudio”

Para el análisis de la situación y diagnóstico de la familia empresaria se utilizaron dos herramientas: presentación sobre el concepto de “Protocolo Familia” y

entrevista a cada miembro de la familia, las cuales permitieron obtener la información necesaria para la elaboración de una propuesta de protocolo familiar, el cual se sometió a valoración con los miembros de la familia, con el propósito de poder consensuar todos los acuerdos necesarios para su implementación, cerrando las brechas detectadas durante las entrevistas con cada uno de los miembros de la familia. Las dos herramientas utilizadas son de carácter complementarias, esto debido a que con la primera se logra identificar la dinámica de la empresa familiar y la estructura del protocolo familiar, generando un preámbulo o antesala a la segunda herramienta que es la entrevista, con la combinación de ambas se logró capturar la perspectiva de cada uno de los miembros, permitiendo detectar donde existen brechas y concordancias entre ellos.

## 3.2. Reuniones de trabajo

La metodología utilizada en las reuniones de trabajo fue desarrollar temas relacionados a la estructura del protocolo familiar y profundizar en conceptos relacionados a la "empresa familiar" y su dinámica. Los temas abordados fueron:

- Definición de empresa familiar
- Principales factores de fracaso
- Relación entre familia y empresa
- Estructura de la empresa familiar
- Ventajas y retos
- Definición de protocolo familiar y su estructura
- Importancia, elaboración y uso del protocolo familiar
- Órganos de gobierno familiar
- Sucesión generacional

Para la reunión de trabajo se convocó a todos los miembros de la familia que laboran en la empresa, se facilitó como material didáctico una presentación (ver anexo 1).

## 3.3. Entrevista

La herramienta de la entrevista fue diseñada con la finalidad de recolectar

información individual y evaluar las diferentes perspectivas sobre la participación de los miembros de la familia en la empresa, cada entrevista se efectuó de forma individual. La estructura de la entrevista según los ámbitos de interés se desglosa de la manera siguiente:

**Tabla N°5 – Estructura de la entrevista**

| | Ámbito | Cantidad de preguntas |
|---|---|---|
| 1 | Órganos de gobierno familiar | 7 |
| 2 | Ingreso de los miembros de la familia a la empresa | 9 |
| 3 | Prestaciones | 5 |
| 4 | Formación y capacitación | 2 |
| 5 | Bienes muebles e inmuebles | 6 |
| 6 | Salvaguardas a la propiedad | 3 |
| 7 | Dividendos | 4 |
| 8 | Financiamiento | 9 |
| 9 | Retiro de la empresa en la parte operativa | 2 |
| 10 | Relación de la familia y la empresa | 2 |
| 11 | Remuneraciones e incentivos | 3 |

La guía de preguntas (ver anexo 2) para el desarrollo de las entrevistas se formuló de tal manera que al plantearlas evitaría sesgar a cada uno de los entrevistados, permitiendo obtener respuestas abiertas y libres de prejuicios por parte de los entrevistadores, efectuarlas de forma individual también facilita la apertura que cada miembro tendría para expresar sus opiniones, sin la presencia de otro miembro ni se entraría en ningún tipo de conflicto a causa de ideas divergentes. La guía está conformada por cincuenta y dos preguntas, las cuales analizan doce aspectos básicos que conforman la estructura del protocolo familiar en una etapa inicial.

## 3.4. Análisis de resultados obtenidos en diagnóstico

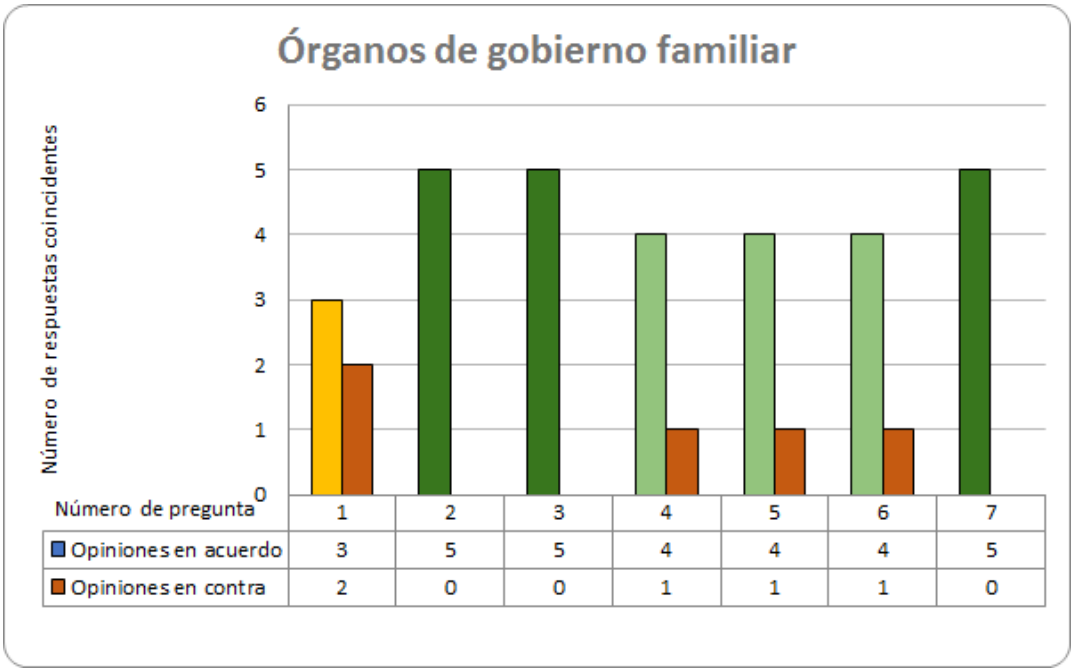
Con el objetivo de obtener un panorama sobre la situación y las expectativas actuales de los miembros de la familia, se utilizó la entrevista a los miembros de la familia, la cual fue respondida por los cinco miembros de la familia que forman parte de la empresa. Con los resultados de las entrevistas se procedió a identificar los aspectos en los cuales existen concordancias o brechas entre los diferentes miembros, de acuerdo con el número de coincidencias se evaluó cada pregunta según la escala siguiente:

**Tabla N°6 - Escala de puntuación**

| **Grado de concordancia entre miembros de la familia** | |
|---|---|
| **Identificación de concordancia en las respuestas** | **Puntaje** |
| Todos los miembros opinaron similar | 5 |
| Un miembro en desacuerdo | 4 |
| Dos miembros en desacuerdo | 3 |
| Tres miembros en desacuerdo | 2 |
| Desacuerdo total entre los miembros | 1 |

**Fuente:** elaboración propia

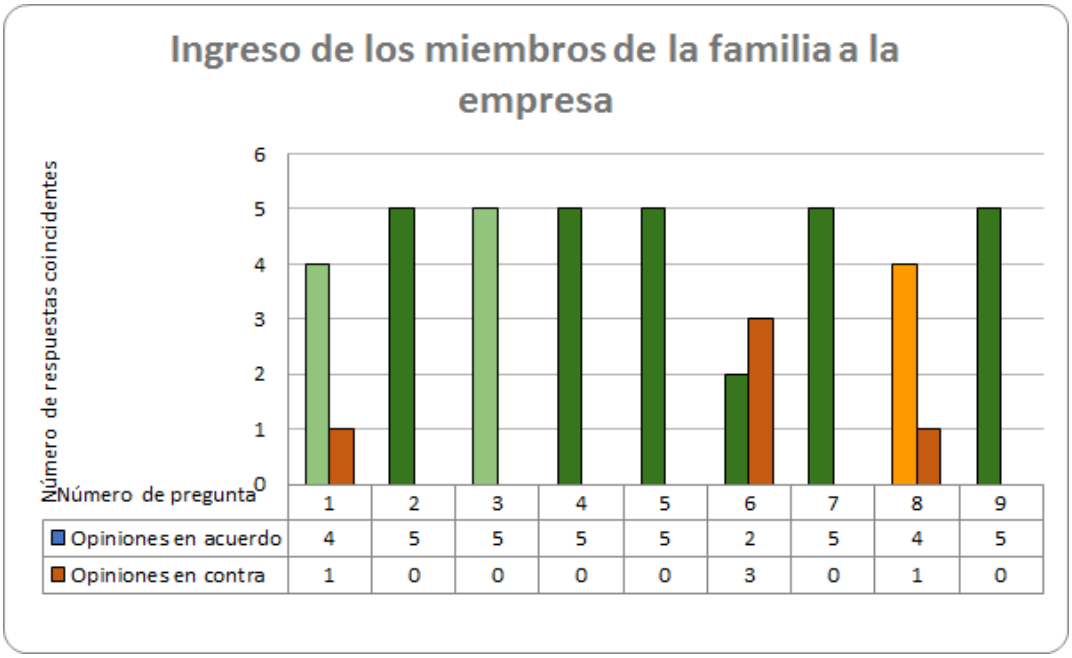
**Figura 1 - Órganos de gobierno familiar**




**Fuente:** elaboración propia

Según los resultados de las respuestas obtenidas de la entrevista es posible identificar que de los miembros del grupo familiar existe un alto grado de concordancia en la opinión sobre los aspectos relacionados a los órganos de gobierno y existe apertura para iniciar esfuerzos para implementarlos dentro de la empresa, sin embargo, poseen cierto desconocimiento sobre las funciones y roles que se adoptan. En lo referente a la incorporación de personas de la familia política y de asesores externos, mostraron disposición y apertura para que éstos formen parte de los órganos de gobierno, siempre y cuando existan restricciones a su participación y sean únicamente los miembros del grupo familiar quienes tomen las decisiones finales de los temas a tratar. Si es evidente que el grupo familiar posee claro el rumbo y los temas que se desean abordar dentro de los órganos de gobierno, así como su importancia para la continuidad de la empresa.

**Figura 6 - Ingreso de los miembros de la familia a la empresa**




**Fuente:** elaboración propia

Hay una actitud asertiva al respecto de incorporar miembros externos a la familia en diferentes roles dentro de la empresa, siendo enfáticos en que primará el cumplimiento del perfil de puestos de la plaza vacante que se busca llenar. El aspecto donde se detectó una discrepancia mayor es en el relacionado a la forma de efectuar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, siendo este aspecto uno de los que se deberán abordar de forma pausada para lograr alcanzar un acuerdo que satisfaga a todos los miembros del grupo familiar.

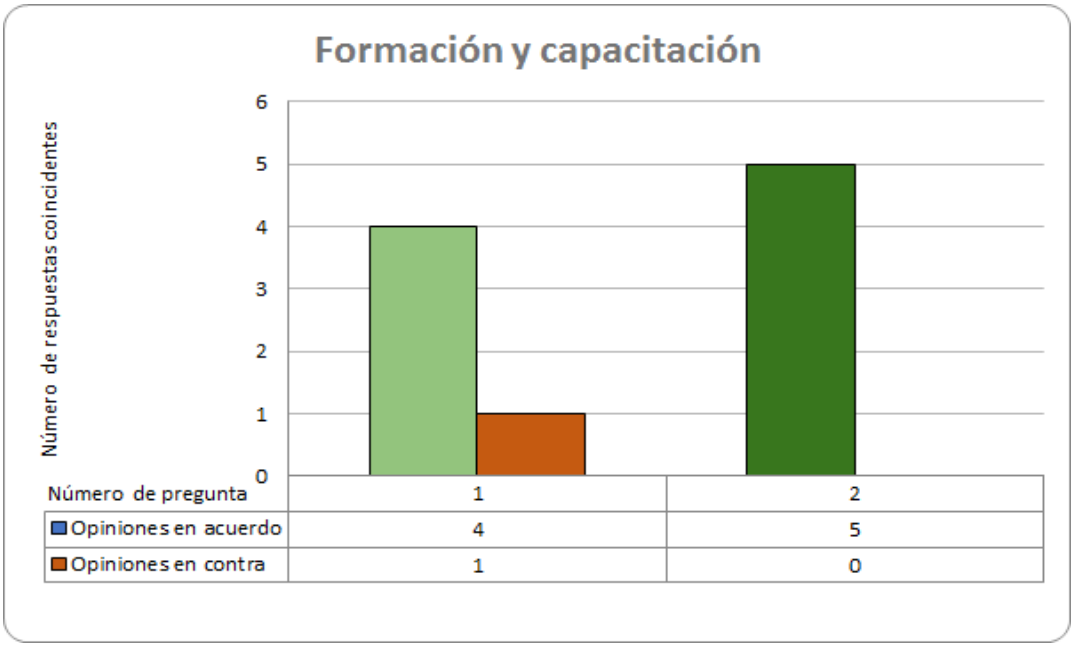
Otro aspecto relevante para considerar en la decisión donde se alcanza consenso sobre la no creación de plazas que la empresa no requiera con la finalidad de favorecer a personas de la familia extendida o familia política. Además de lo anterior la familia considera importante implementar autoevaluaciones y evaluaciones de desempeño que permitan medir el cumplimiento de “indicadores individuales del desempeño” acordes a sus perfiles de puestos, estos deben ser realizados por un asesor externo o un miembro de la empresa no familiar.

**Figura 7 - Prestaciones**

**Fuente:** elaboración propia

En cuanto al tema de prestaciones, todos los miembros de la familia expresan su total aprobación por la creación de una normativa para regular los permisos, vacaciones y regulaciones a las licencias para las ausencias del trabajo, así mismo indican una alta necesidad de crear una política para la asignación de viáticos a los miembros de la familia que laboran dentro de la empresa, acordes a las asignaciones que cumplen relacionadas a la operación de la empresa. Cabe destacar que el componente relacionado a las prestaciones es uno de los que se detecta con el mayor número de concordancias entre los miembros razón por la cual el llegar a alcanzar acuerdos representa un grado de dificultad menor comparado a otros aspectos de la presente investigación.

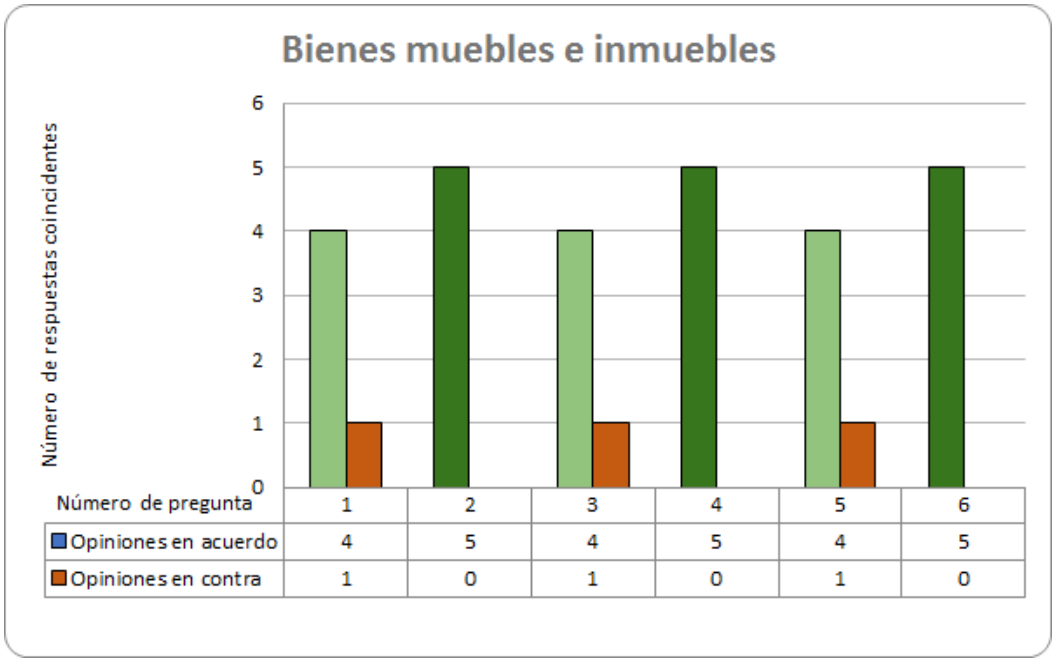
**Figura 8 - Formación y capacitación**




**Fuente:** elaboración propia

La mayoría de los miembros de la familia concuerdan en que no consideran necesario estructurar una política relacionada con las facilidades para el acceso a formación de los miembros de la familia, incluyendo lo relacionado a la formación continua, sin embargo, si ven necesario que la empresa financie los estudios profesionales de los familiares que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización, fortaleciendo las capacidades productivas de la empresa y su operación.

**Figura 9 - Bienes muebles e inmuebles**

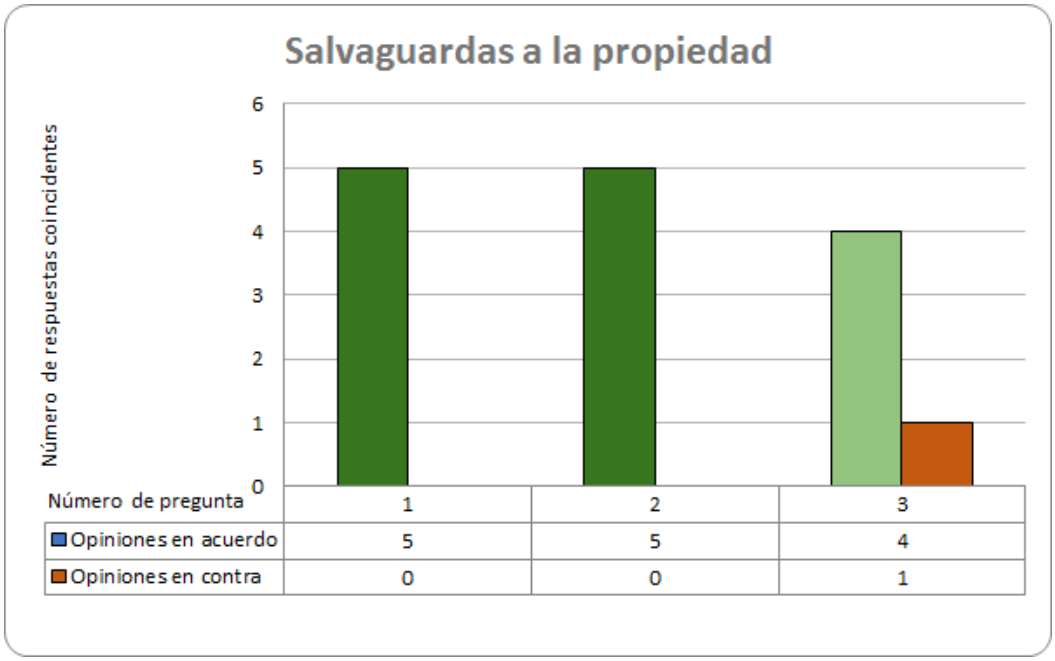



**Fuente:** elaboración propia

En el aspecto relacionado al uso y asignación de bienes muebles e inmuebles se detectó alto nivel de concordancia ya que la mayoría de los miembros de la familia considera importante que se regule y exista una política para la adquisición y asignación de bienes muebles e inmuebles a miembros de la familia tanto para su uso personal como para el uso en actividades relacionadas a la operación de la empresa.

En cuanto a la inversión en bienes para la empresa y su respectivo mantenimiento se detectó la necesidad de evaluar el mecanismo para asignar recursos económicos, para evitar ver afectado el salario de algunos de los miembros al cubrir estos costos con fondos personales, esto con la finalidad de evitar que se conviertan en dificultades para el miembro de la familia que asume y que esto genere situaciones que se conviertan en altercados a futuro.

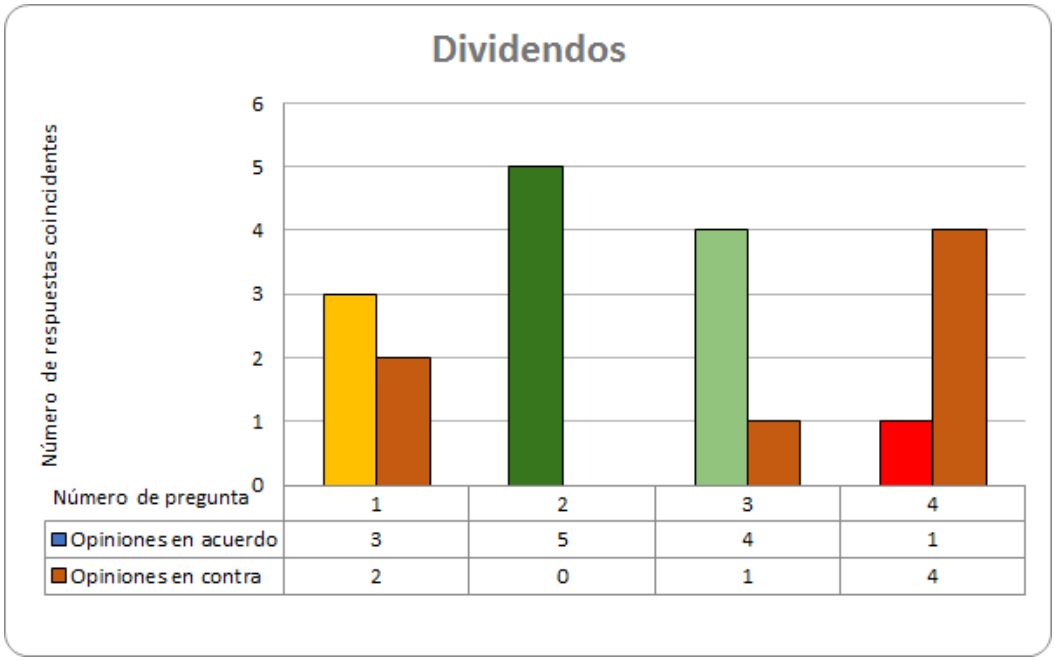
**Figura 10 - Salvaguardas a la propiedad**




**Fuente:** elaboración propia

Los miembros de la familia demostraron estar en consenso en los aspectos relacionados a la adopción de testamentos para los miembros de la segunda generación, a pesar de que se puede considerar en la actualidad como un evento con bajas probabilidades de ocurrencia, de llegar a ocurrir el grupo familiar no estaría preparado para afrontar la situación poniendo en riesgo la propiedad del grupo empresarial. Otro aspecto que destacar es el consenso en cuanto a adoptar la figura de matrimonio por bienes separados, esta figura previsora representa una barrera que protege la propiedad del miembro del grupo familiar y previene el riesgo que la propiedad salga del control del grupo familiar.

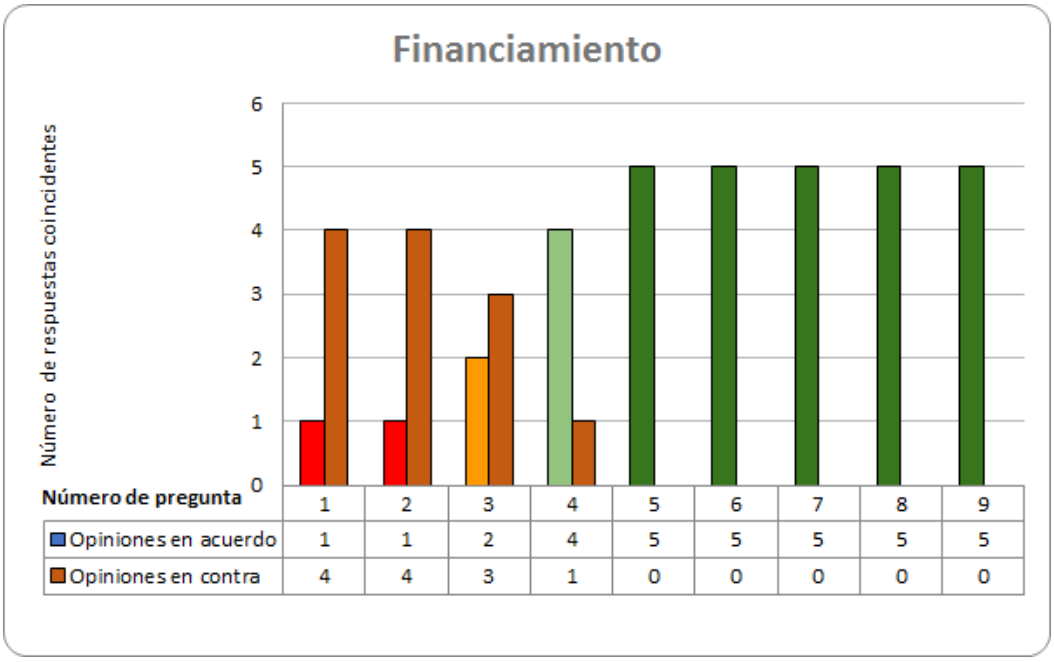
**Figura 11 - Dividendos**




**Fuente:** Elaboración propia

El componente que aborda los aspectos relacionados a los dividendos fue el que demostró la mayor cantidad de brechas y fueron tangibles las diferencias ideológicas al abordar este tema, evidenciando la necesidad de dialogar sobre este aspecto y establecer normas y políticas en aras de alcanzar acuerdos que favorezcan a todos los miembros del grupo familiar y que sean consensuados y aceptados por todos. Una vez alcanzado los acuerdos necesarios en ese componente, el grupo familiar podrá transmitir a la parte de la empresa encargada de velar por las finanzas, lineamientos y estrategias relacionadas a capitalización de utilidades, planificación y salud financiera de la empresa en general para ser aprobadas en la Junta General de accionistas.

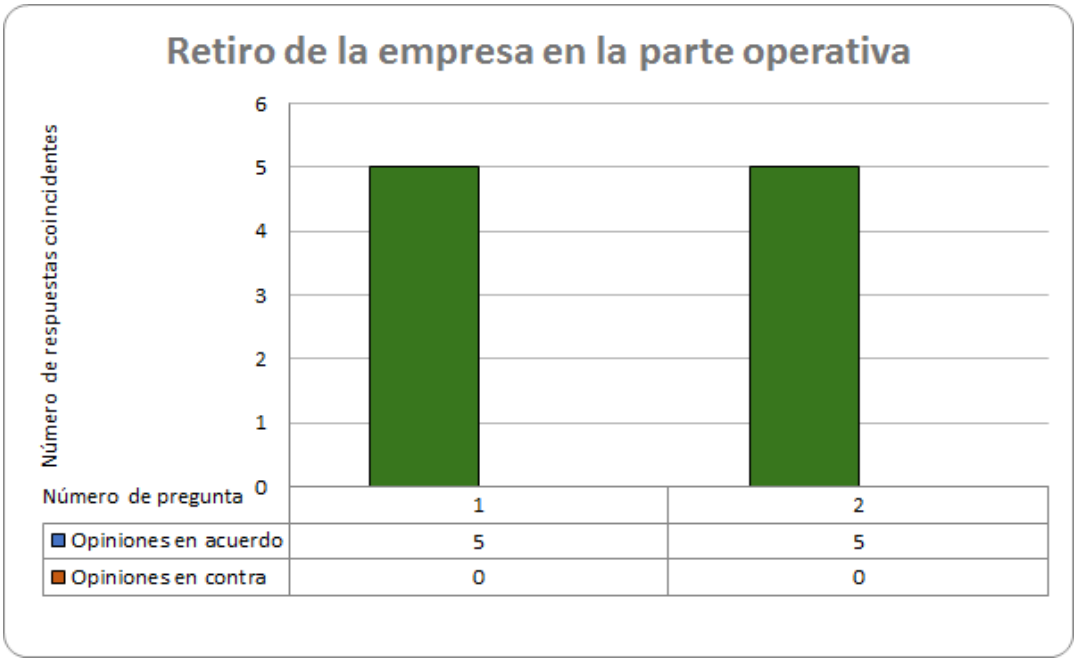
**Figura 12 - Financiamiento**




**Fuente:** Elaboración propia

La empresa no tiene establecida una política de endeudamiento ni tampoco una forma estandarizada para evaluación de las inversiones para el financiamiento de proyectos de la empresa, la mayoría de las decisiones de esta naturaleza han sido históricamente tomadas por los actuales accionistas de la empresa. Es por eso un punto importante sobre el cual trabajar como familia y empresa, para definir las políticas necesarias para la puesta en marcha a largo plazo de la empresa. No obstante, tienen definido el no otorgar firmas solidarias de ninguna naturaleza, ni inversiones en operaciones especulativas que puedan conllevar riesgos que inciden en la pérdida del patrimonio de la familia, punto que comparten en su totalidad todos los miembros de la familia.

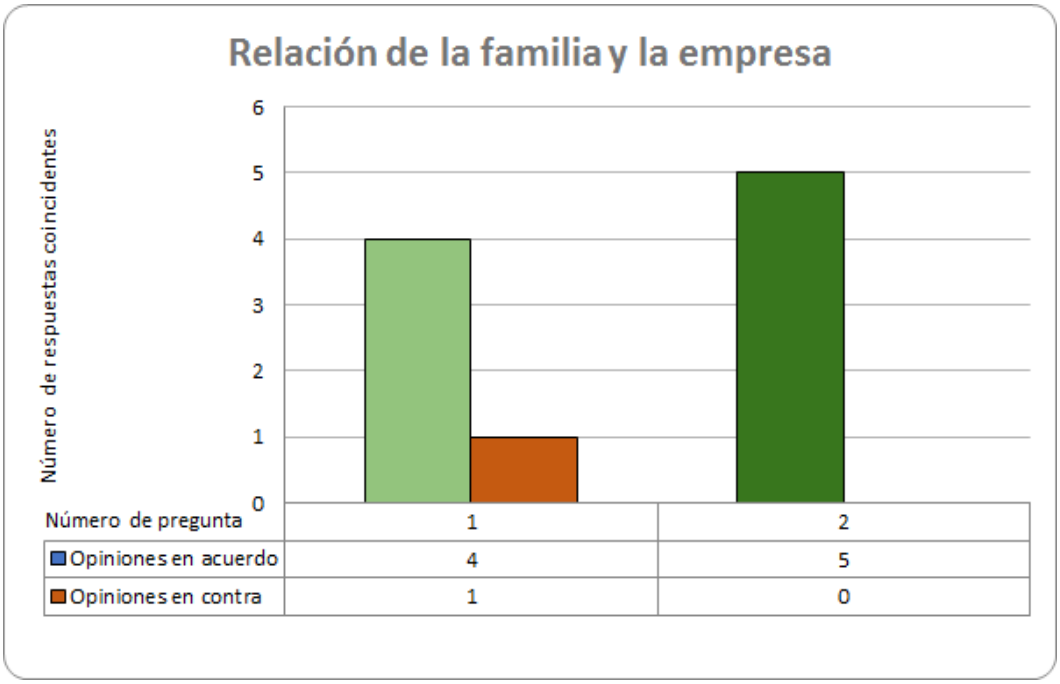
**Figura 13 - Retiro de la empresa en la parte operativa**




**Fuente:** Elaboración propia

En el caso de que los miembros de la familia deban retirarse de la empresa por razones personales, médicas o de otra índole, todos los miembros de la familia coinciden que es necesario establecer acuerdos para definir las condiciones en que se efectuará el retiro y cual podría llegar a ser el rol que asuma este miembro de la familia. Si se identificó concordancia referente a permitir que los miembros de la familia al momento de retirarse de la parte operativa continúen formando parte de la junta directiva y que puedan asumir roles de índole estratégicos (asesores).

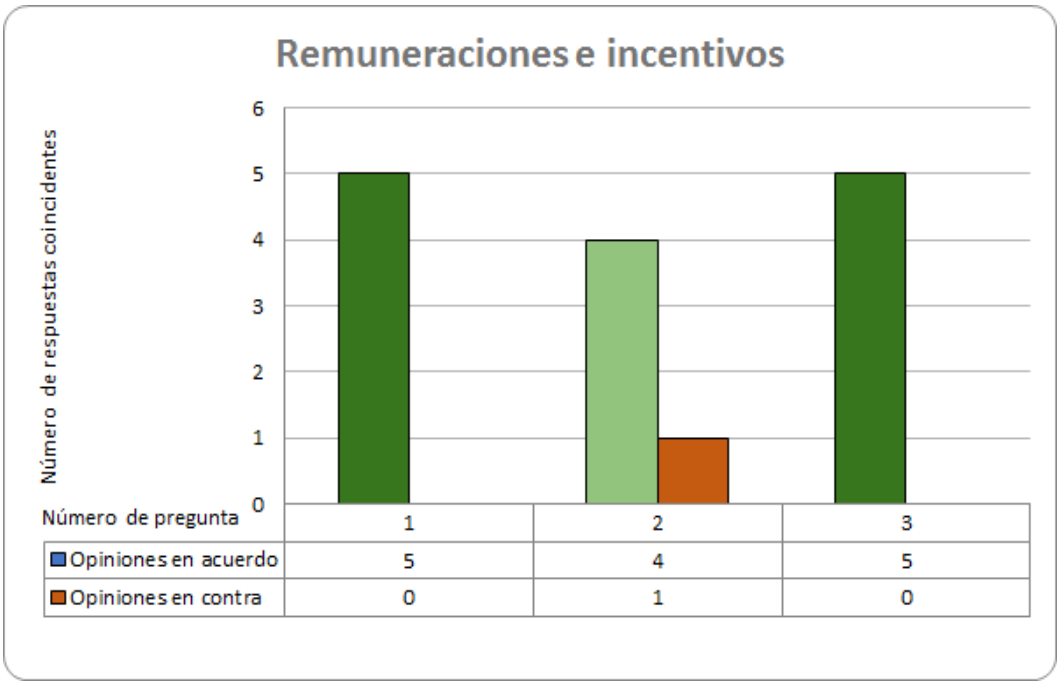
**Figura 14 - Relación de la familia y la empresa**




**Fuente:** Elaboración propia

Todos los miembros de la familia consideran relevante establecer acuerdos o compromisos de no competencia con la empresa, con la finalidad de velar por la continuidad de la empresa y proteger la unidad de la familia empresaria. Otro aspecto evaluado en este componente es la facilidad que la empresa podrá ofrecer respecto al otorgamiento de créditos destinados a nuevas inversiones a tasas de interés menores a las ofrecidas por instituciones financieras, brindando medios para el desarrollo económico de los miembros de la familia empresaria, la condición que fue constante es la de poner como prerrequisito la evaluación del nuevo proyecto de inversión y consensuar la aprobación de éste.

**Figura 15 - Remuneraciones e incentivos**




**Fuente:** Elaboración propia

En el aspecto relacionado a remuneraciones e incentivos se detectaron concordancias casi en su mayoría, denotando que es necesario establecer una política y procedimientos para el establecimiento de salarios y otros incentivos económicos, delimitando los parámetros que serán mejor apreciados para determinar el salario que se establecerá a cada miembro de la familia que labora en la empresa. Adicionalmente consideran importante establecer incentivos adicionales como comisiones sobre ventas, seguro médico hospitalario, combustible, vacaciones, bonos semestrales y otros.

# 4. Capítulo IV. Propuesta de investigación.

## 4.1. Protocolo familiar para familia "Empresa de Estudio"

### Título I. Miembros del grupo familiar

La familia está compuesta por dos miembros fundadores y únicos accionistas (primera generación) y por tres hijos (segunda generación)

### Título II. Breve historia de la empresa "EMPRESA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

El Centro objeto de estudio, conocido como "Empresa de Estudio" se localiza en la Colonia Miramonte, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador; posee dos sucursales adicionales, una en Colonia Escalón, municipio de San Salvador y otra en el municipio de San Miguel, departamento de San Miguel, el Empresa de Estudio A1, se constituyó en el año de 1993 por el interés de un grupo de profesionales en contar con un centro especializado para brindar soluciones integrales a problemas de audición, equilibrio, voz, enfermedades del oído, nariz y garganta, tanto en niños como en adultos, fue administrado por Sujeto A (padre) quien también fungió como Representante Legal durante 15 años desde su constitución, convirtiéndose en el propietario del 50% de la misma asignando el restante 50% a su esposa Sujeto B, quien en ese entonces se encontraba realizando sus estudios en México, dando inicio a la primera generación de especialistas en audición en El Salvador; en 1996 Sujeto B retornó a El Salvador y comenzó a trabajar de la mano con Sujeto A (padre), juntos han logrado que el Empresa de Estudio A1se mantenga en constante actualización de conocimientos y a la vanguardia de la adquisición de tecnología de punta, lo que los ha facultado brindar soluciones altamente innovadoras a los diferentes problemas auditivos de sus pacientes, siendo el caso que en el año 2000 obtuvieron su máximo logro realizando el primer Implante Coclear en El Salvador, lo que permitió la rehabilitación de un paciente con sordera profunda luego de recuperar el sentido de la audición.

Es en 1998 cuando generan los primeros contactos con proveedores exclusivos de equipos especializados en audición en Canadá, con el paso del tiempo han logrado

consolidarse como los representantes exclusivos en El Salvador de las marcas Oticon de Dinamarca fabricante de audífonos de última generación, Phonak de Suiza que se especializa en soluciones para el cuidado de la audición, siendo uno de los mayores proveedores del sector a nivel mundial y AdvancedBionics (Implantes Cocleares).

A lo largo de 27 años el Empresa de Estudio A1ha incrementado su atención a nivel nacional de tal forma que su primera clínica estuvo ubicada en la Plaza Villavicencio en donde permanecieron entre los años 2004 a 2005 para posteriormente trasladarse a la ahora casa matriz en Miramonte; en el año 2004 de forma simultánea, debido al crecimiento exponencial de la demanda de servicios de atención al paciente auditivo a nivel nacional, se apertura la sucursal de San Miguel para brindar atención a los pacientes de la zona oriental del país y debido al crecimiento que requería mayores controles administrativos y financieros, Sujeto "A" solicita el apoyo de su esposa para trasladar la Representación Legal y administración de la clínica a ella y poder él enfocarse en la atención directa al paciente. En el año 2017, surgió el Empresa de Estudio A2, una división de Empresa de Estudio A1, con el fin de ofrecer servicios de audiología, foniatría y trastornos del balance, además con el objetivo de convertirse en el primer Centro de Atención Pediátrica que se denominaría: Empresa de Estudio A3.

Cuenta además con un taller para la reparación y mantenimiento de aparatos auditivos, y un laboratorio especializado en ensambles de audífonos hechos a la medida. Reparan todas las marcas de auxiliares auditivos.

**Título III. Definiciones**

- **Política:** Es el conjunto de actividades que se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus.
- **Asesor:** Que asesora o da consejo o información sobre alguna cuestión, en especial cuando se dedica a ello profesionalmente.

- **Familia política:** Es una familia en donde los miembros pueden estar vinculados por lazos sanguíneos o de matrimonio; a menudo, varias generaciones participan.
- **Consejo de familia:** Es un órgano específico de la empresa familiar, muy desconocido por muchos en cuanto a su utilidad, sus funciones y su funcionamiento; el consejo de familia no sustituye al consejo de administración, sino que es un órgano adicional en el que se tratan específicamente los asuntos y situaciones que involucran aspectos familiares.
- **Cabeza de la familia:** Padre de familia o persona que actúa de jefe de la unidad familiar.
- **Consejo de Administración:** es el máximo grupo directivo que lidera una empresa (sociedad anónima o limitada). Así, está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general de accionistas, actuando con lo establecido en los estatutos de la organización.
- **Estructuras de gobierno familiar:** Se trata de un sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la organización.
- **Consejero no familiar:** Un consejero familiar ha de contar con una gran autoridad y conocimientos para implantar cambios en la Empresa Familiar, su principal función no es tomar decisiones en aquellos asuntos que corresponden exclusivamente a los accionistas, sino que su misión consiste en ayudar a la familia a resolver y gestionar sus conflictos orientándoles hacia alternativas flexibles y aplicables, soluciones que otros empresarios familiares ya habrían aplicado con éxito.
- **Orden del Día:** Serie de temas que han de tratarse en una reunión.
- **Comité:** Conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor determinada, especialmente si tiene autoridad o actúa en representación de un colectivo.

- **Junta general de accionistas:** es uno de los principales órganos de gobierno de una sociedad de capital. En ella, los propietarios de la sociedad (accionistas) adoptan los acuerdos sobre aquellas materias que la ley y los estatutos sociales determinen.

**Título IV. Normas de actuación**
**Capitulo I. Ámbito Naturaleza y principios**

## Artículo 1°. Ámbito de aplicación.

Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriban este documento.

Los acuerdos de voluntad regulados en el presente protocolo familiar serán susceptibles de aplicación a Centro objeto de estudio, constituida en 1993, en la que los socios fundadores ostentan el 100% del capital social.

**Artículo 2°. Naturaleza constituyente y obligacional**.
Es un acuerdo de voluntades dirigido a regular una determinada situación jurídica.

El protocolo será a todos los efectos un contrato, siempre y cuando cumpla, lógicamente, con los requisitos establecidos para ello y, en particular, concurran en el objeto y causa que exige el Código Civil y Código de Comercio de El Salvador.

**Artículo 3°. Valores.**

- **Honestidad:** Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos.
- **Respeto:** Es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- **Responsabilidad:** Es un valor o cualidad de todo ser humano, que cumple con sus obligaciones al hacer, decir u ofrecer algo con plena conciencia de sus actos.

- **Tolerancia:** Se basa en el respeto hacia los demás o hacia lo que es diferente a lo propio. Este respeto a los demás implica respetar las ideas, prácticas o creencias, aunque choquen con las propias.
- **Humildad:** Tener conciencia de la posición que se posee en relación al suelo que lo sostiene, no creerse más que los demás.
- **Compromiso:** Es el valor que debe de existir acompañados de otros para lograr todo aquello que el individuo se plantee, es planear el camino o proceso que debe de cumplir el mismo para llegar a cumplir su objetivo acompañado de un trabajo constante.
- **Persistencia:** Un valor muy importante para alcanzar un objetivo o llegar a una meta. La persona persistente seguirá intentando pese a los eventuales fracasos y podrá aprender de cada uno de ellos.

## Capítulo II. Gobierno y Dirección

### Artículo 4°. Órganos de Gobierno.

Los órganos de gobierno son figuras constituidas en la Empresa Familiar con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a establecer de forma clara su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio.

Los órganos de gobierno dentro de la empresa familiar poseen determinadas funciones, componentes y relaciones; todo con el objetivo de mantener la comunicación para la resolución de problemas y gestión de la empresa. Entre los órganos de gobierno familiar que intervienen se encuentran: El Consejo de Familia y Consejo de Administración.

### Artículo 5° El Consejo de familia.

**Misión.** Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la

buena convivencia familiar, la continuidad exitosa de la empresa y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

**Miembros.** El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Familia (primera generación) y los miembros de la segunda generación. Cada uno de los miembros tendrá derecho a votar en el consejo de familia, teniendo derecho a doble voto cada los miembros fundadores (primera generación), los miembros de la segunda generación tendrán derecho a un voto cada uno.

En el consejo de familia se incorporarán todos los miembros que conforman el grupo familiar a la fecha, los cuales totalizan cinco miembros, cada uno con derecho a voz y voto, para que este pueda ser operativo, se podrán involucrar personas ajenas con un rol de asesor los cuales tendrán derecho a voz pero no a votar, los cuales deben ser capaces de aportar gracias a su experiencia, de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalismo y que comulgue con los valores de la familia, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados por 5/7 de los votos de los miembros de este Consejo. La elección de estos consejeros se hará en reuniones del consejo de familia.

Los Fundadores formarán parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad sus funciones.

Al consejo también le concierne detectar posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

El consejo de familia toma decisiones de carácter empresarial y familiar. La periodicidad de las reuniones depende de la cantidad y complejidad de los temas a tratar.

**Requisitos para ser miembro permanente.**

Podrán acceder al Consejo de Familia, además de los Fundadores, los miembros de la familia en segunda generación y las personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones:

- **a.** Si en la "Familia objeto de estudio" no existiera Cabeza de Familia o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá designarse como representante de esta rama familiar a uno de los miembros que forman parte del Consejo de Familia, el hecho de tener esta representación, no le da derecho a doble voto en las reuniones. En el momento que alguno de los descendientes, de la Familia que está siendo representada, ingrese a formar parte del consejo, la persona que ha estado ejerciendo la representación de esa rama de la familia, termina con esa representación.
- **b.** Respetar los principios y valores morales de la familia, y tener un comportamiento en su vida pública y privada que esté acorde a esos principios y valores.

**Requisitos para ser acompañante.**

Podrán acompañar a los Cabeza de la familia objeto de estudio los miembros de la Familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones:

- **a.** Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- **b.** Estar estudiando una carrera profesional.
- **c.** Respetar los principios y valores morales de la familia, y tener un comportamiento en su vida pública y privada que esté acorde a esos principios y valores.

**Funciones específicas.**

Las funciones del Consejo de Familia para llevar a cabo su misión, a título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

a. Impulsar la aplicación del Protocolo, desarrollar sus previsiones y promover sus modificaciones.

b. Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, la cual se le debe presentar al Consejo de Administración.

c. Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formule el Consejo de Familia y que tengan como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

d. Regular y aprobar el ingreso a puestos de trabajo, de miembros de la familia que deseen trabajar en las empresas del grupo familiar, siempre y cuando se apeguen a los perfiles de puestos requeridos y a las necesidades existentes.

e. Aprobar la expulsión de un miembro de la familia de alguna de las estructuras de gobierno, o de la empresa de la familia, cuando haya motivos para hacerlo, si no se logra la mayoría esta votación requerirá de 5/7 votos.

**El presidente.**

El Consejo de Familia elegirá en su seno, con un mínimo de 5/7 de los votos, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante 2 años, salvo que renuncie voluntariamente, o sea removido del mismo por el Consejo de Familia, quien podrá tomar la decisión, con la mayoría de 5/7 de la votación por faltas cometidas según el reglamento establecido por el consejo.

Para buscar la rotación de los miembros de la familia en la presidencia del consejo, el presidente que termina un periodo no podrá ser elegido nuevamente hasta que hayan pasado dos periodos presidenciales.

Son funciones del Presidente del Consejo de Familia, además de aquellas que el pleno del Consejo le otorgue, las siguientes:

a. Convocar las reuniones del Consejo con antelación mínima de 15 días, indicando la agenda.

b. Dirigir los debates.

c. Regular el tiempo de intervención de sus miembros.

d. Fijar la agenda de la reunión.

e. Velar porque los acuerdos que conlleva el presente protocolo y la firma de este se cumplan.

En caso de empate en una votación, el presidente tendrá derecho a voto preferencial.

Dentro de los miembros del consejo, se elegirá un vicepresidente, que ejercerá las funciones del presidente en la ausencia temporal de éste.

**El secretario.**

El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 5/7, un secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante dos años, salvo que renuncie voluntariamente a él, o sea removido del mismo por el Consejo de Familia, quien podrá tomar la decisión, con la mayoría de 5/7 de la votación por faltas cometidas según el reglamento establecido por el consejo.

Son funciones del SECRETARIO del Consejo de Familia, además de aquéllas que el Consejo estime oportunas otorgarle, las siguientes:

a. Proponer al presidente la agenda, previa consulta con los miembros del Consejo.
b. Colaborar con el presidente en la preparación de las sesiones.
c. Redactar las actas y custodiarlas.
d. Resolver las peticiones de información.

**Funcionamiento.**

El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario por lo menos dos veces al año. También se reunirá cuando la convoque el presidente o lo soliciten, al menos, dos de sus miembros. La convocatoria será realizada por el presidente, de forma escrita, con una antelación de 15 días y con la convocatoria se enviará la agenda con los puntos a tratar. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos

los miembros del Consejo de Familia.

Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El presidente coordinará el pago de los gastos, con cargo a la Empresa, incurridos por los miembros del Consejo, cuando su presencia física sea indispensable en alguna reunión del Consejo.

Los gastos que puedan incurrir para una reunión del Consejo de Familia serán cubiertos por la Empresa.

**Quórum y representación.**

Las reuniones quedarán válidamente constituidas, cuando se encuentren presentes de manera física o por otro medio tecnológico, o representados por escrito, 5/7 partes de los miembros del consejo. Sólo será válida la representación por escrito, efectuada a favor de personas de la familia que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

Podrán incorporarse a las reuniones del consejo de Familia personas ajenas al grupo familiar siempre y cuando estas sean convocadas para asumir un rol de asesor, para lo cual debe ser analizado el perfil requerido con anticipación.

Los asesores o consejeros no familiares podrán emitir opiniones en las reuniones del Consejo de Familia, tendrán derecho a tomar la palabra, sin embargo, no tendrán derecho a voto en la toma de decisión sobre el tema en discusión.

**Debates.**

El debate de las reuniones estará dirigido por el presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de armonía, sinceridad y diálogo.

Se deberá elaborar un reglamento que sirva de guía y norme las reuniones del Consejo de Familia. Este reglamento deberá ser aprobado cuando el consejo inicie su periodo, y podrá ser revisado a petición de algunos de sus miembros. La modificación del reglamento requerirá de 5/7 de los votos. En la sesión que se vote la modificación del reglamento deberán estar presentes todos los miembros del consejo.

El reglamento regulará los motivos de expulsión de un miembro del Consejo de Familia.

**Votaciones y adopción de acuerdos.**

Cada miembro del Consejo de Familia tendrá derecho a votar en las reuniones, los derechos para los fundadores (primera generación) equivaldrá a un voto doble mientras que los miembros de la segunda generación tendrán derecho a un voto sencillo cada uno. El presidente ostenta un voto de calidad en caso de empate. Todos los acuerdos del Consejo de Familia requerirán 5/7 de los votos para su aprobación.

**Representación y ejecución de acuerdos.**

El presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas.

**Artículo 6° Consejo de Administración**

**Misión.** Es el órgano empresarial que se encarga de fijar la estrategia general de la empresa y supervisar el desempeño de sus miembros, los miembros de la junta directiva o consejo de administración juegan un rol netamente enfocado en la empresa. Suele estar conformado por miembros de la familia que forman parte de la empresa, pero es posible que altos directivos que no pertenezcan a la familia también formen parte de este. Se sugiere un número de miembros entre cinco y nueve.

El consejo de administración se encargará de dar el aval en decisiones de carácter estratégico, es decir decisiones trascendentes que impactan el futuro de la organización en el mediano y largo plazo. Dentro de los ejes estratégicos que se abordarán en el consejo de administración estarán los nuevos proyectos, finanzas, asignación de funciones y seguimiento a los objetivos (en un primer momento el consejo deberá centrar sus esfuerzos para poder organizar el funcionamiento administrativo de la empresa).

**Miembros.**

Pueden ser miembros del consejo de administración todos los accionistas de la empresa. Además, podrán formar parte personas con el rol de asesores o consejeros no familiares los cuales podrán emitir opiniones en las reuniones del Consejo de Administración, sin derecho a emitir votos.

**Funciones del consejo de administración.**

Establecer la misión y valores de la empresa:

a. Debe aprobar las estrategias propuestas por la dirección de la empresa - para que puedan elaborar el plan estratégico de la misma.
b. Función de control para asegurar la continuidad de la empresa, en lo estratégico y lo financiero.
c. Impulsar el desarrollo institucional de la empresa familiar, convertir la EF en una institución, las personas pasan las instituciones perduran, que las cosas se hagan independientemente de quien esté desempeñando el puesto.
d. La sucesión, tener un plan contingente si ocurre algo con la cabeza de la empresa, tener un plan contingente de sucesión.
e. Aportación de valor a la empresa.

**Estructura del Consejo de Administración.**

La configuración del Consejo de Administración incluye dos figuras principales: presidente y Secretario, además se podrá contar con tres vocales con derecho a voto y en ocasiones se pueden añadir uno o varios asesores independientes (consultores, asesores o consejero no familiar).

**El Presidente.**

La figura del presidente, es trascendental para que se dé el buen funcionamiento del Consejo; entre las funciones más importantes de esta figura se destacan las siguientes:

a. Garantizar el buen gobierno de la Sociedad, asegurándose de que el Consejo de Administración muestre una dirección efectiva. Esto implica conseguir que el Consejo sea eficaz y provea a la empresa el liderazgo que ésta necesita.

b. Procurar que el Consejo de administración tenga un adecuado tamaño y cuente con equilibrio en cuanto a la edad, experiencia y personalidad de sus miembros.

c. Elaborar el Orden del Día de las reuniones, vigilar que todos los asesores reciban la información precisa con la debida anticipación; pudiendo agregar estos últimos los temas que consideren pertinentes con el fin de incluirlos y discutirlos en las reuniones.

d. Realizar las convocatorias a los directivos de la empresa, con la adecuada anticipación y con la información precisa de los temas que deban hacer de su conocimiento

e. Convocar y presidir las reuniones del consejo; cuidado que los tiempos en el tratamiento de los puntos del orden del día sean los adecuados, procurando la participación equitativa de todos los miembros.

f. Vigilar que las tareas encargadas a los Comités se realicen en su totalidad y bajo los parámetros establecidos por el Consejo de Administración.

g. Garantizar que la información que se entregue a los accionistas es correcta, oportuna y completa.

h. Cuando existan dudas en la información presentada a los accionistas, el presidente deberá brindar apoyo para realizar las aclaraciones que se precisen, con el fin de tener un mejor entendimiento en todas las cuestiones que se presenten en la Junta General de Accionistas.

**El Secretario.**

Es fundamental dentro del Consejo de Administración para que en este se dé un buen funcionamiento; principalmente en el área legal en la que apoyara dando cumplimiento a las formalidades de los procedimientos y apegado al marco normativo, estatutario y prácticas de buen gobierno corporativo y todos aquellos acuerdos tomados en asamblea, así como en la redacción de actas y custodia de la documentación social.

**Concejales**

Podrán incorporarse a las reuniones del consejo de administración personas ajenas al grupo familiar siempre y cuando estas sean convocadas para asumir un rol de asesor (o concejal), para lo cual debe ser analizado el perfil requerido con anticipación.

Los miembros de la familia política podrán integrarse a las reuniones del consejo de administración, la participación será limitada a temas en los que el grupo familiar considere concerniente convocarles. Al momento de incorporarse a las reuniones del consejo de administración un miembro de la familia política, este tendrá derecho a expresar su opinión sin embargo no tendrá derecho a emitir voto en la toma de decisión sobre el tema en discusión. El consejo de administración elaborará un reglamento para el ingreso de los miembros del grupo de familia a las reuniones del consejo de familia (consejo de familia o consejo de administración).

## Capítulo III. Ingreso de los miembros de la familia a la empresa

### Artículo 7°. Ocupación de puestos de trabajo dentro de la empresa.

Los miembros de la familia podrán ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa, siempre y cuando este sea acorde a su área de formación, experiencia y conocimientos relacionados a las funciones a realizar, y que exista una vacante disponible, lo anterior incluye a los miembros de la familia política y familia empleada.

Previo a contratar a un miembro de la familia política, la decisión se evaluará en el "consejo de familia" y la persona estará a prueba durante un periodo equivalente a 6 meses.

Al momento de efectuarse la contratación de un miembro de la familia política o familia extendida, se le asignan funciones acordes a la plaza para la que fue contratado, evitando asignarle funciones que se puedan salir de su competencia.

Desde el momento en que un miembro de la familia se incorpora laboralmente a la empresa, deberá comprometerse a efectuar las funciones que le han sido asignadas,

absteniéndose de realizar otras actividades de índole personal durante su jornada de trabajo, demostrando una actitud de compromiso y responsabilidad en beneficio a la operación de la empresa.

Las funciones de un miembro de la familia política o extendida, podrán ser modificadas de acuerdo a necesidades relacionadas al funcionamiento de la empresa; para la modificación de funciones se tomará en cuenta que éstas sean acordes a su perfil, formación y capacidades individuales.

**Capítulo IV. Prestaciones.**

**Artículo 8°. Prestaciones a miembros de la familia**.

La empresa no asumirá pagos de índole personal, todos aquellos pagos cuya cancelación sea cargada a planilla se liquidarán de fondos provenientes de salario asignado.

**Capítulo V. Formación y capacitación.**

**Artículo 9°. Formación.**

Se establecerá una política que brinde las facilidades para el acceso a formación de los miembros de la familia en áreas especializadas relacionadas directamente con el giro de la empresa.

**Artículo 10°. Subvención por formación**

La empresa podrá costear hasta un 100% de los estudios que sean directamente relacionados a temas médicos correspondientes al giro de “Empresa de Estudio” y hasta un 80% de otros estudios especializados, siempre y cuando el aprendizaje sea replicado a la empresa y para beneficio de ésta.

**Artículo 11°. Capacitaciones.**

Los miembros de la familia podrán contar con el beneficio de subvención de costo

de capacitaciones a nivel nacional o internacional por parte de la empresa, cuando los temas de interés de las capacitaciones a cursar se relacionen directamente con el giro de la empresa y su especialidad y puedan éstas, ser puestas en práctica al finalizar las mismas.

## Capítulo VI. Bienes muebles e inmuebles

### Artículo 12°. Política de adquisición, asignación, usos y mantenimientos de bienes muebles e inmuebles

Se establecerá una política de adquisición, asignación, usos y mantenimientos de bienes muebles e inmuebles por parte del Consejo de Familia, ésta requerirá 5/7 de los votos de los miembros y podrá ser sometida a modificaciones por común acuerdo de los miembros.

### Artículo 13°. Adquisición de bienes muebles e inmuebles.

La adquisición de bienes muebles e inmuebles se realizará por medio de votación del Consejo de familia, en el cual para aprobar una inversión requerirá 5/7 de los votos de los miembros y las inversiones serán parte del patrimonio de la empresa.
Los criterios para la propuesta y elección de inversiones deberán basarse en la tasa interna de retorno de la inversión, el valor actual neto y bajo riesgo para el capital de la empresa.

### Artículo 14°. Asignación de bienes muebles e inmuebles.

Los miembros de la familia que laboran directamente en la empresa como empleados, podrán contar con el beneficio de asignación de bienes muebles e inmuebles para uso personal, siguiendo las condiciones establecidas por el Consejo de Familia en la política para la asignación de bienes muebles e inmuebles.

### Artículo 15°. Usos de bienes muebles e inmuebles.

El uso de bienes muebles e inmuebles se establece como beneficio único para los

miembros de la familia que laboran directamente en la empresa, se subvencionará costos fijos derivados de estos usos siempre y cuando se deriven del uso directo para la puesta en marcha de la empresa.

Se establecerá además una tabla de coberturas de gastos derivados del uso de bienes dependiendo del tipo de bien que sea (seguros, combustibles, mantenimiento de infraestructura, mantenimiento mecánico, etc.).

**Artículo 16° Mantenimientos de los bienes muebles e inmuebles.**

Los miembros de la familia que haga uso de los bienes muebles e inmuebles asumirán las responsabilidades derivadas por mal uso de los bienes o por usos ajenos a lo establecido en la política de adquisición, asignación, usos y mantenimientos de bienes muebles e inmuebles.

## Capítulo VII. Salvaguardas a la propiedad

**Artículo 17°. Acuerdos matrimoniales**

Los miembros de la familia que posean acciones de la empresa están en la obligación de realizar la modalidad de bienes separados en caso de matrimonio, para salvaguardar las acciones que puedan tener en las empresas ante una separación. Esto aplica para todas las generaciones que sucedan accionistas dentro de la empresa.

**Artículo 18°. Separaciones**.

En casos de separaciones en relaciones matrimoniales por parte de accionistas directos de la empresa y miembros de la familia, en ningún caso los valores en acciones de la empresa entrarán en juego para aportes de las partes en acuerdos de separación.

**Artículo 19°. Testamento.**

La distribución de acciones en casos de fallecimiento por parte de uno de los miembros accionistas se guiará por medio del testamento previamente establecido.

Cada miembro de la familia deberá contar con un testamento que salvaguarde las acciones de la empresa y asegure el control de estas por parte de la familia. El Consejo Familiar dará los lineamientos generales para realizar los testamentos individuales.

## Capítulo VIII. Dividendos

**Artículo 20°. Distribución de utilidades**.

Para la distribución de utilidades se tomará en cuenta el estado de resultado del periodo que se está analizando, las utilidades retenidas y los compromisos financieros que tenga la empresa.

Las utilidades a distribuir como dividendos nunca deberán exceder al 40% de las utilidades del ejercicio.

La distribución de dividendos se efectuará respetando el porcentaje de participación de acciones. Los dividendos no forman parte ni serán considerados como salarios, cada uno será calculado y liquidado de forma independiente, respetando las regulaciones y lo establecido en las leyes de la República de El Salvador.

La distribución de utilidades será de forma anual mediante un porcentaje de dividendos acorde a los resultados obtenidos en el año fiscal y la disponibilidad de efectivo para poder repartirse. Los dividendos por distribuir podrán ser hasta 40% de las utilidades del ejercicio y/o hasta un 20% de las utilidades pendientes de distribuir de años anteriores.

## Capítulo IX. Financiamiento.

**Artículo 21°. Operaciones especulativas.**

Ningún miembro de la familia que posea acciones dentro de la empresa podrá participar en operaciones especulativas que pongan en riesgo el capital de la empresa. Podrán invertir cantidades inferiores al 25% del capital personal.

## Capítulo X. Remuneraciones e incentivos

### Artículo 22°. Dividendos.

Los salarios de los miembros del grupo familiar se establecerán de forma objetiva de acuerdo con valores de mercado, de acuerdo con el tamaño de la empresa, actividades asignadas y resultados de la evaluación del desempeño

Podrán incluirse bonos por metas alcanzadas. Las metas y el bono por estas metas serán aprobadas por el consejo de administración al principio del año. Cada miembro de la familia que trabaje en la empresa estará sujeto al cumplimiento de sus metas, las cuales formarán parte de la evaluación del desempeño Los acuerdos tomados sobre los salarios y bonificaciones por metas durarán un año; podrán ser revisadas un año después de acordadas. Cualquier modificación sobre salarios y/o bonificaciones antes de su vencimiento, podrán ser modificadas sólo por el Consejo de Familia.

## Capítulo XI. Revisión y Modificación del Protocolo

### Artículo 23°. Revisión del protocolo

Este protocolo deberá ser revisado cuando dos o más miembros de diferente rama familiar lo propongan al Consejo de familia. La propuesta deberá indicar cuál parte del protocolo se quiere revisar y porque se desea hacer. La propuesta podrá ser para una modificación o supresión de algún artículo del protocolo, cómo también la adición de algo que la familia estime conveniente.

### Artículo 24°. Modificación del protocolo

Para las modificaciones del protocolo se buscará tener el consenso de todos los miembros del Consejo de familia, se buscará el diálogo para poder llegar a la unanimidad del acuerdo. Si no se consigue la unanimidad serán necesarios 5/7 partes de los votos para aprobar los cambios.

# 5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

- El protocolo familiar representa un documento elaborado a la medida de cada familia empresaria, lo cual implica que será tan complejo como las relaciones interpersonales de los miembros que conforman el grupo familiar y será tan substancioso en su contenido en la medida que los miembros de grupo familiar identifiquen y adopten acuerdos para su implementación por ende que todos o la mayoría también puedan identificar la importancia de este documento.
- Para la implementación del Protocolo Familiar propuesto para la familia en el presente documento es necesario poder mantener la comunicación entre los miembros del grupo familiar, favoreciendo la participación de las dos generaciones actuales que intervienen en la operación de la empresa, buscando el balance entre innovar la gestión de la empresa con mantener la esencia que la caracteriza.
- Un punto a destacar será la implementación de sistemas de votación, esto facilitará la toma de decisiones estratégicas, mediante la apertura de espacios de diálogos donde se presentarán y sustentarán de forma racional las nuevas iniciativas, las cuales serán valoradas por cada uno de los miembros que conformarán los consejos de administración y de familia, mediante la obtención de acuerdos del tipo ganar-ganar.
- La administración de una empresa familiar posee un alto grado de dificultad ya que es necesario poder tomar decisiones en aspectos objetivos y subjetivos, donde ambos aspectos coexisten y son de trascendental importancia ya que uno puede afectar al otro de tal manera que podrá llevar la operación de la empresa a un escenario de éxito o fracaso.
- Las figuras de familia, empresa y propiedad, se pueden evidenciar de forma palpable a medida se profundiza en el análisis de la dinámica del grupo familiar y la interacción entre los roles que cada miembro asume en cada una

de estas tres figuras se vuelve evidente, siendo de trascendental importancia el regular los alcances que cada uno tendrá en estas tres figuras esto con el propósito de alcanzar un equilibrio entre los miembros, los cual permitirá desarrollar un nivel de madurez cada vez más alto, lo cual impactará en el desempeño de cada miembro en su ámbito respectivo y por ende los resultados se reflejarán en los resultados que se alcancen como grupo familiar.

**Recomendaciones**

- Se recomienda dar continuidad al presente documento con el propósito de continuar explorando otras facetas del grupo familiar, esto además permitirá que los miembros se acerquen entre sí fortaleciendo los lazos familiares y por ende facilitando la gestión empresarial, al minimizar los conflictos y permitiendo la adopción de medidas de contingencia ante escenarios que requieren la toma de decisiones complejas.
- El protocolo familiar requiere de seguimiento y del cumplimento por parte de los miembros del grupo familiar de los acuerdos plasmados en el presente documento, así como de aquellos acuerdos que se puedan alcanzar a futuro.
- El Protocolo Familiar puede ser una herramienta valiosa que sirva para lograr una transición generacional gradual entre las dos generaciones que interactúan a la fecha, se recomienda proyectar los roles que cada miembro asumirá a futuro tanto en el corto como largo plazo esto con el propósito de poder determinar la ruta a seguir para desarrollar los perfiles de cada miembros, maximizando las respectivas fortalezas, sin dejar de lado las proyecciones, expectativas de vida, gustos y preferencias de cada uno.
- La intervención de especialistas en sus figuras de consejeros o consultores facilitará la identificación de la ruta a seguir en los diferentes aspectos en los que participa el grupo familiar, estos especialistas pueden brindar sus conocimientos en aspectos relacionados a finanzas, contabilidad, recursos humanos, salud emocional, etc. Siempre es importante tener en cuenta que en el protocolo familiar se ha acordado la manera en la cual estas personas serán seleccionadas y por tanto se recomienda honrar ese acuerdo.
- Es de vital importancia que los miembros de la familia firmen este protocolo y se comprometan a implementarlo.

## Bibliografía


AGUILAR, J. F. (9 de febrero de 2007). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Ministerio de Justicia, España*. Obtenido de https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/02/09/171

CABRERA, K. (2010). La importancia de las relaciones intergeneracionales en la empresa familiar. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 111-128.

CARLOCK, R. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria.* Bilbao: Deusto.

CASILLAS, J. C. (2014). La Gestión de la empresa familiar. En J. C. Casillas. Madrid, España: Paraninfo.

CHURCHILL, N., & Hatten, K. (1987). Non-market based transfer of wealth and power: A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, 53-66.

DAVIS, J. A. (2002). *Bivalent Attributes of The Family Firm.* Michigan: Omnigraphics. DONNELLEY, R. G. (1964). "The Family Business". . *Harvard Business Review, nº 42*, 93-105.

ELICES, A. G. (12 de febrero de 2019). F*undación USAL.* Obtenido de https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1589-protocolo- familiar-i-definicion-y-etapas-para-su-implementación

GALLO, M. A. (2015). *Evolución y Desarrollo de la Empresa Familiar.* Barcelona: Libros de Cabecera.

GUERRA, A. (2004). *El proceso de sucesión en la empresa familiar.* Madrid: Deusto. Lansberg, I. S. (1988). Succeeding Generation. *Harvard business review*, 119-143. Lansberg, I. S. (1988). Succeeding Generation .*Harvard business review*, 119-143. Mumford, M. (2006). Development Of leader skills. *Leadership Quarterly*, 87- 114.

MUÑOA, G. (2011). El relevo generacional en empresas familiares. *Executive search*, 54-55.

NEUBAUER, f., & Lank, A. (1998). *The Family Business: its governance for sustainability.* New York: routledge.

NEUBAUER, F., & Lank, A. (1998). *The Family Business: its governance for sustainability.* New York: routledge.

RIORDAN, D. (2002). Family business. *Journal of small business*, 66-67.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana.* México: Pearson, Educación.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Presentación utilizada en “reunión de trabajo”

Continuidad de la Empresa Familiar

Protocolo Familiar

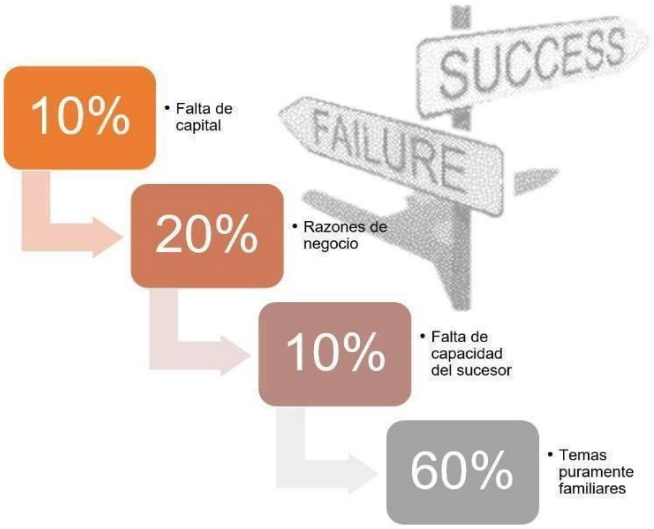
**Presentado por:** Licdo. Marco Choto y Licda. Kenia Gutiérrez

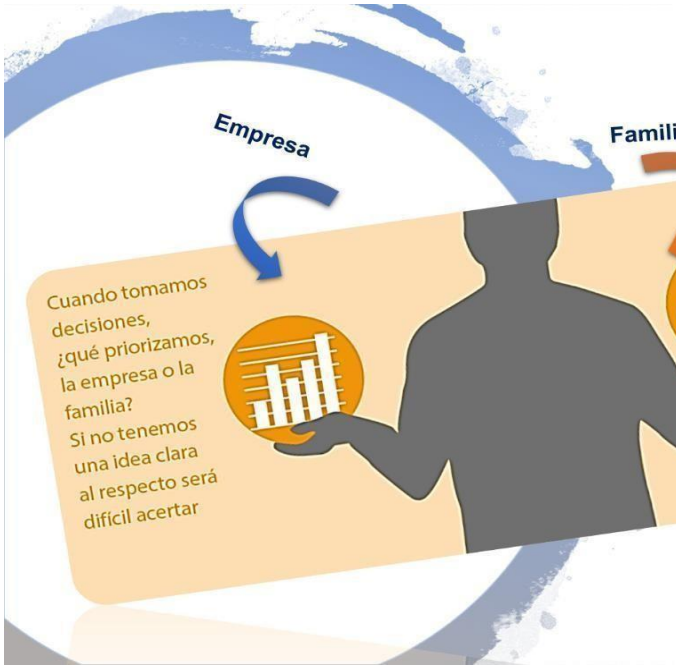
¿Qué es la Empresa Familiar?

En El Salvador mas del **90%** son empresas familiares

Una organización con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.

# Problemática de la Empresa Familiar: **Factores de fracaso**

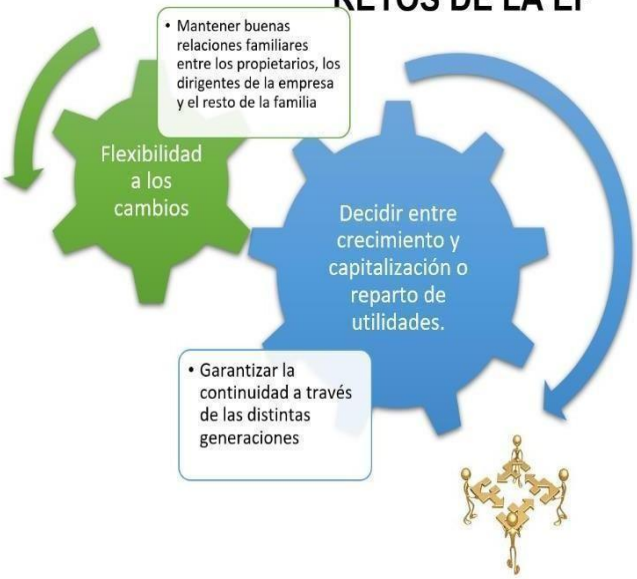


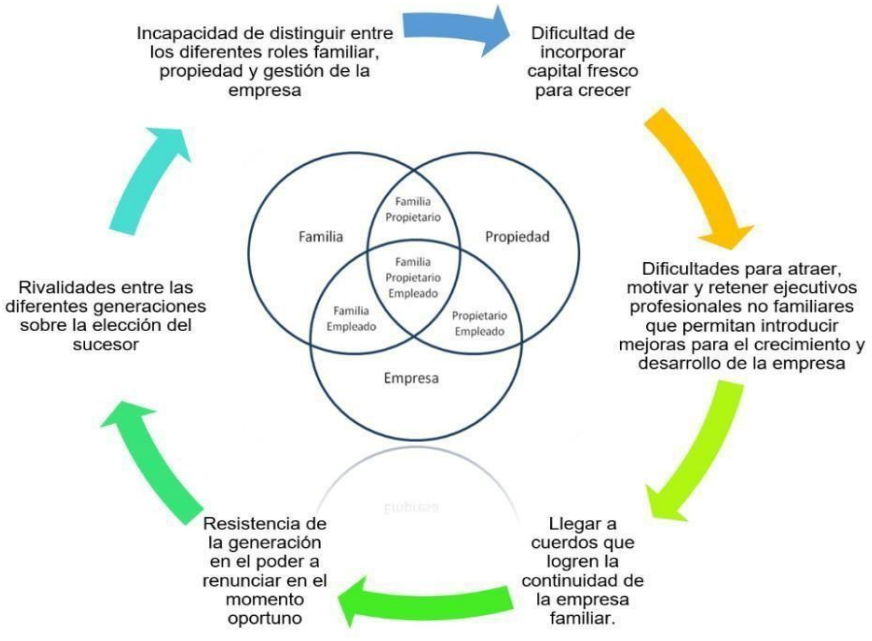

- Es una manera peculiar de emprender y dirigir empresas de negocios.
- La empresa familiar, es la unión de dos realidades distintas.

## VENTAJAS DE LA EF

## RETOS DE LA EF




## Problemas familiares comunes



| | |
|---|---|
| **Conflictos** | El conflicto es parte de las relaciones humanas, un conflicto mal gestionado, puede derivar en una ruptura familiar |
| | Los conflictos en las empresas familiares suelen derivarse de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa |

Un **Protocolo Familiar** ayuda a que estas situaciones no se conviertan en conflictos

- El PF es un **instrumento marco** para **regular las relaciones entre familia y empresa.**
- **El PF ayuda** a gestionar y ejecutar de manera adecuada el **proceso de sucesión.**
- El protocolo es un **documento escrito que contiene los acuerdos que la familia establece respecto a su relación con la empresa y la propiedad**, es decir vinculando a la familia con los otros dos círculos de la empresa familiar.
- **El PF es parte fundamental del proceso de adelantarse al futuro y organizar a la familia para estar más preparada al enfrentarlo**
- ***Son acuerdos consensuados entre los miembros de la familia para lograr la continuidad de la EF***

Un PF puede ser moral o legal

## ¿Por qué hacer un protocolo familiar?

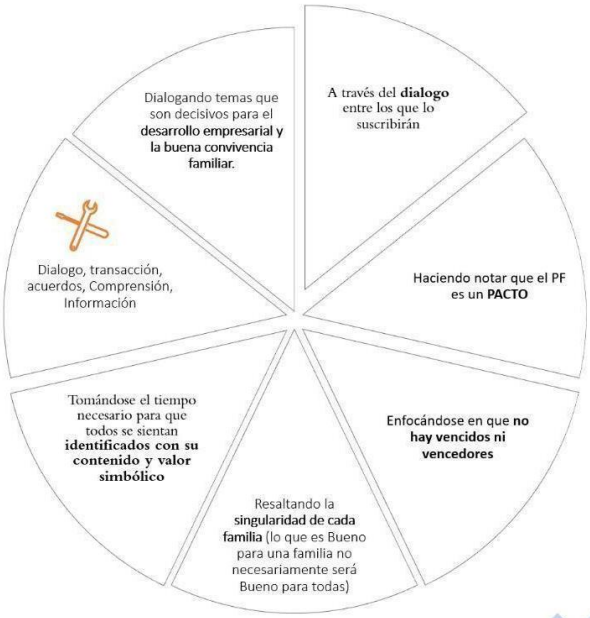
Para crear pautas que indiquen la **separación objetiva entre empresa y familia**

El ineludible hecho de un **cambio generacional**

La **participación de los miembros** en la gestión de la empresa de **forma profesional**

La participación de la **familia** en la **propiedad**

**Estas herramientas se utilizan en la elaboración del documento**




El protocolo debe ser un documento:

- Consensuado
- Unánime
- Compartido por todos los firmantes

Solo así, será aceptado por todos como un documento en que su voluntad ha sido respetada.

## ¿ Quienes deben elaborarlo?

**Todos los accionistas de la empresa familiar** (sin la participación de todos ellos no tendría sentido).

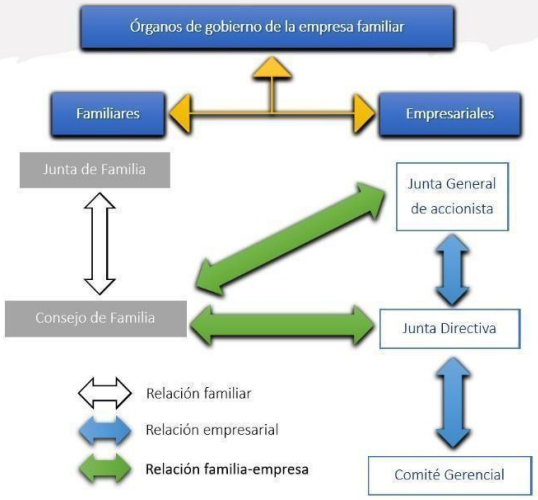
Puede ser conveniente que lo suscriban, o por lo menos lo conozcan, **aquellos miembros de la familia, que no siendo accionistas puedan llegar a serlo**, para que sepan las reglas.

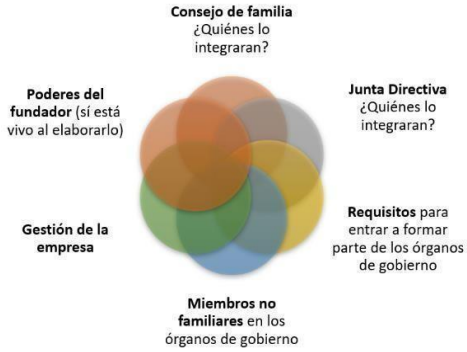
Cada protocolo es diferente es resultado de las características de la familia y la empresa, por ello **dependerá de este contexto quienes deben suscribir el documento**.

Contenido del Protocolo Familiar
18
Patrimonio
Órganos de gobierno y poder
Trabajo y dirección de la empresa
Remuneraciones y dividendos
Derechos económicos
Conducta empresarial
Sucesión y Formación
Modificación del protocolo familiar
Cultura y Valores

Patrimonio
Cómo hacer la transmisión de la propiedad a la siguiente generación.
Miembros de la segunda generación que no tienen hijos.
Venta de acciones. (Pueden estar reguladas en el pacto social)
Accionistas no familiares
Capitulaciones matrimoniales de los que heredaran la propiedad
El pacto social
testamento de los hijos

# Órganos de gobierno y poder




# Consejo de familia

## Funciones

Impulsar la **aplicación del Protocolo**, desarrollar sus previsiones y promover modificaciones.

**Recibir y analizar la información** que le presente la JD sobre la marcha y resultados de la Empresa.

**Transmitir a la JD las sugerencias que formule la Familia** y cuya finalidad sea mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el **cumplimiento de deberes o normas contenidas en el Protocolo.**

**Nombrar el comité de resolución de conflictos** cuando aplique.

**Administrar y gestionar** las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes de la familia

**Supervisar y proponer** al comité gerencial la realización de pasantías y prácticas laborales, por miembros de la Familia o sus descendientes.

Regular y aprobar el **ingreso a puestos de trabajo**, de miembros de la familia.

Aprobar la **expulsión de un miembro de la familia** de algunos de las estructuras de gobierno, o de una empresa de la familia, cuando haya motivos para hacerlo.

Aprobar el **ingreso para trabajar en la empresa familiar a los miembros de la familia política**, así como trabajos específicos con empresas de ellos.

**Coordinar y apoyar el proceso de sucesión** cuando llegue el momento de realizarlo.

**Da los lineamientos** que estime conveniente **a las Juntas Generales de Accionistas y Juntas Directivas** de cada una de las empresas del grupo familiar para que estos adquieran la fuerza legal.

Aprobar la **retribución de dividendos**.

# Junta Directiva

Fija la **estrategia general de la compañía**; supervisa el desempeño de la alta gerencia.

Asegura la implementación de una **estructura de gobierno corporativo adecuada.**

Realiza un **control robusto**, desarrollando niveles de divulgación suficientes

Protégé a los **accionistas minoritarios**

Guía pero no involucrarse en la administración rutinaria de la compañía, ya que esta es fundamentalmente la tarea de la alta gerencia de la compañía.

Agrega valor a la empresa y no duplicar actividades ya manejadas por otros órganos de la compañía.

**FUNCIONES ESTRATEGICAS:**

- Aprobar las líneas básicas del negocio, las operaciones de reestructuración empresarial, las inversiones importantes que no figuren en el presupuesto anual de inversiones previamente aprobado, las actuaciones relacionadas con la imagen externa.
- Velar por que la misión, visión, valores y la tradición familiar creada, se mantengan en las empresas del grupo familiar.
- Estructurar negociaciones estratégicas que ayuden a mejores compras para las empresas del grupo.
- Definir las políticas: financieras, fiscales laborales y otras que estime conveniente del grupo empresarial.
- Resolver las solicitudes del Consejo de Familia y enviar toda la información solicitada por ellos.

**FUNCIONES DE ORGANIZACION**

- Nombramiento, remuneración de los gerentes del grupo.
- Aprobar los cambios en la estructura del organigrama de las Empresas el grupo familiar.

**FUNCIONES PRESUPUESTARIAS**

- Aprobar el presupuesto anual (detallo mensualmente) así como las inversiones de carácter plurianual.

**FUNCIONES DE SEGUIMIENTO**

- Analizar la evolución de la Empresa y las desviaciones con relación al presupuesto.
- Estudio, Análisis de resultados, Informes de Auditoría externa e interna.
- Dar seguimiento a los informes financieros, de auditoría fiscal e informes de auditorías de calidad.

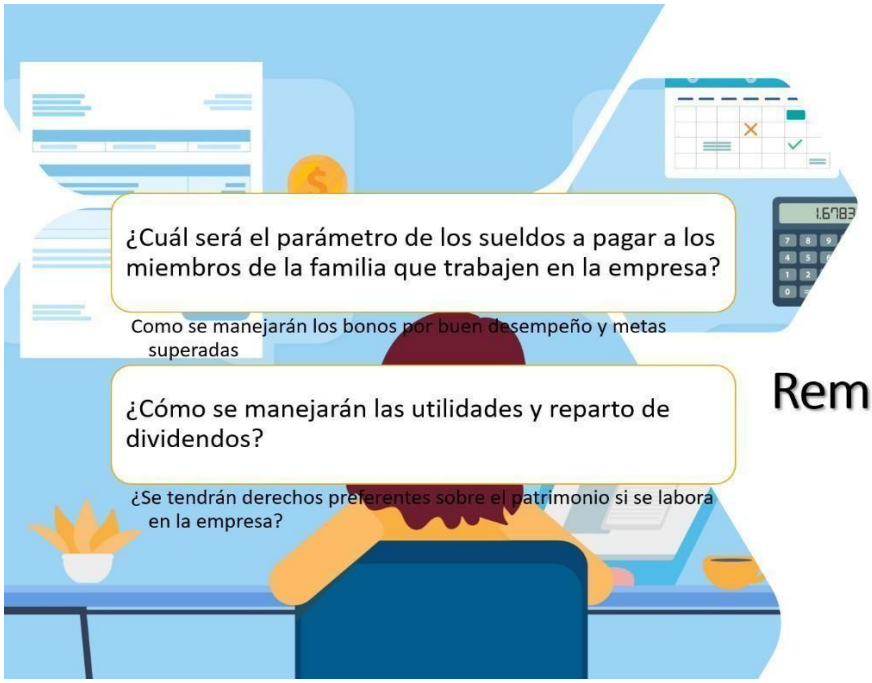
# Comité Gerencial

Actúa como **órgano de decisión en la gestión diaria de la Empresa** que tiene a su cargo y es responsable de **ejecutar los mandatos de la junta directiva**, así como de **presentar** los **informes y presupuestos** que deban someterse a aprobación por dicha Junta.

# Trabajo y Dirección en la Empresa

| ¿Cómo ingresan los hijos a la empresa? | ¿Qué requisitos deben cumplir los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa? |
|---|---|
| • Habrá un proceso establecido<br>• Entran por que hay una plaza | • Requisitos del puesto<br>• Preparación<br>• Experiencia |

¿Pueden miembros no familiares acceder a puestos gerenciales? → **¿Cómo profesionalizar la empresa?** → Evaluación del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa → **Consecuencias de un mal desempeño** → ¿Se permitirá que trabajen en la empresa miembros de la familia política? → **Pasantías y practicas universitarias** → Respeto a las líneas de mando en la empresa




# Remuneraciones y Dividendos

## Derechos Económicos

- Retribución de dividendos
- Derecho a no ser accionista
- Derecho a vender las acciones
- Lealtad a la familia y empresa dentro de lo pactado en el protocolo
- Valoración de las acciones de las empresas
- Formas de traspasar las acciones a la siguiente generación
- Venta de acciones a otros miembros de la familia

Conducta Empresarial
¿Quién es propietario de los logos y marcas comerciales?
Operaciones especulativas en la empresa
Firmas solidarias y prestamos, niveles de endeudamiento
I+D, Calidad de los productos y/o servicios
Respeto a los consumidores
Respeto al medio ambiente

Sucesión y formación
¿Cuándo iniciar el proceso?
¿Cómo se formaran a los futuros directores de la empresa?
¿Quiénes pueden ser los sucesores?
¿Qué apoyo se le dará a los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa?
¿Qué requisitos debe cumplir el sucesor?
¿Cómo será el proceso?
¿Cómo será su formación?
Cultura y valores
¿Qué valores de la familia deben replicarse y practicarse dentro de la empresa?
Responsabilidad social empresarial
Función social de la empresa
¿Cómo será el comportamiento de los miembros de la familia dentro de la empresa?
Manejo del endeudamiento de la empresa
Manejo de la comunicación
Normas de conducta empresarial

# Proceso de elaboración de un Protocolo Familiar

| 1ra Fase | 2da Fase | 3ra Fase |
|---|---|---|
| • La manifestación de la verdadera voluntad familiar, que esté orientada a la elaboración del protocolo.<br>• Todos los miembros de la familia deben expresar de forma clara y abierta su voluntad, intentando detectar y resolver posibles diferencias y conflictos que puedan plantearse.<br>• Se debe llegar a una serie de acuerdos básicos sobre los temas que se irán tratando. | • La discusión del documento<br>• El borrador del protocolo familiar se prepara y discute en grupo, se deben tratar con mucho detalle los temas que puedan considerarse como conflictos potenciales.<br>• Se pueden buscar asesores externos para el análisis de los puntos de acuerdo y desacuerdo con el fin de redactar el texto definitivo del protocolo. | • Firma y puesta en marcha<br>• Una vez firmado, se deben poner en práctica los pactos acordados y suscritos por los miembros de la familia, esto incluye cuestiones legales que sean necesarias para dar cumplimiento a lo que se establece en el protocolo. |

## ANEXO 2: Entrevista empresa familiar: “Empresa de Estudio”

Datos de identificación del entrevistado: _____

¿Cuál es su nombre? _____

¿Cuál es su edad? _____

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Percibe un salario en la empresa: _____

¿El salario es fijo o variable? _____

¿Sabe que es un protocolo familiar? _____

**Órganos del gobierno familiar**

**Consejo de Administración:** Es un órgano de gobierno que tiene como función proyectar la empresa a largo plazo, asegurar su continuidad, guiar y monitorear a la dirección de la empresa. Establece cual es la misión y los valores de la empresa, porque posee la obligación de transmitirla.

Debe aprobar la estrategia a propuestas de la dirección de la empresa y ejercer una función de control tanto en lo estratégico como en lo financiero, para asegurar la continuidad de la empresa. Impulsar el desarrollo institucional de la empresa para que este pase de generación en generación, Consejo de administración orientado a la aportación de valor a la empresa.

Está conformado por presidente, consejeros, secretario del consejo, comisiones (comisiones de nombramientos, remuneraciones, auditoría, dirección y otras comisiones).

1) ¿Posee conocimiento sobre los órganos del gobierno familiar y sus funciones? Si/No:
    i. ¿Cuáles? ¿Qué opina sobre la implementación de órganos de gobierno familiar en su empresa?

2) ¿Qué opina sobre la implementación de un consejo de administración?
3) ¿Considera que otras personas pueden integrar el consejo de administración? de ser afirmativo ¿qué requisitos deberían de cumplir?
4) ¿Considera que los miembros de la familia política podrían formar parte del consejo de administración? Si/No; de ser afirmativo, ¿qué requisitos deberían de cumplir?
5) ¿Cuál es la frecuencia que considera adecuada para realizar las reuniones ordinarias del consejo de administración?
6) ¿Qué temas considera relevantes en el consejo de administración?

Nota aclaratoria: se propone conformar un consejo de administración por ser una **familia pequeña** que tendría algunas funciones del **consejo de familia** y de la **junta directiva**

Ingreso de los miembros de la familia a la empresa

1) ¿Qué opina sobre la contratación de miembros de la familia política en la empresa?
2) ¿Qué opina sobre la contratación de miembros de la familia ampliada en la empresa?
3) ¿Qué opina sobre crear puestos de trabajo para miembros de la familia política o ampliada que estén desempleados?
4) ¿Considera necesario que exista una política al momento de contratar a un miembro de la familia para cubrir una plaza vacante? de ser afirmativo ¿que considera que debe contener dicha política?
5) ¿Qué requisitos deben cumplir los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa?
6) ¿Cómo le gustaría que se realizará el proceso de reclutamiento para que ingrese un miembro de la familia ampliada a laborar a la empresa?
7) ¿Qué piensa de evaluar el desempeño de los miembros de la familia que laboran en la empresa? de ser afirmativo, ¿con qué frecuencia?
8) ¿Quién considera que se debe encargar de la evaluación del desempeño de los

miembros de la familia que trabajan en la empresa?

9) ¿Pueden miembros no familiares acceder a puestos gerenciales

Prestaciones

1) ¿Qué opina que exista una normativa para regular los permisos, vacaciones y ausencias del trabajo?
2) ¿Habrá algún periodo del año que no será elegible para programar vacaciones?
3) ¿Qué opina sobre crear una política para la asignación de viáticos a los miembros de la familia que laboran en la empresa?
4) ¿Podrán los cónyuges y/o hijos acompañar a un miembro de la familia a un viaje de trabajo fuera de la oficina y gozar de las mismas prestaciones?
5) Cuando la operación de la empresa lo estipule necesario ¿Se podrá cubrir costos relacionados a vivienda para miembros de la familia?

Formación y capacitación

1) ¿Se debería establecer alguna política relacionada con las facilidades para el acceso a formación de los miembros de la familia?
2) ¿Podrá la empresa pagar los estudios profesionales de los miembros de la familia? de ser afirmativo ¿qué condiciones opina se deben poner?

Bienes muebles e Inmuebles

1) ¿Considera necesario que exista una política para la asignación de bienes muebles e inmuebles a miembros de la familia para su uso personal?
2) ¿Qué opina sobre una política para la inversión en bienes inmuebles?
3) ¿" Empresa de Estudio" debería tener una política para la adquisición de vehículos automotores y su uso?

4) ¿Qué opina de que la empresa compre vehículos para el uso particular de los miembros de la familia? De ser afirmativa la respuesta ¿Cómo debería regularse?

5) Qué opina de que haya una política para el uso de los vehículos de la empresa para el uso personal de los miembros de la familia

6) ¿El mantenimiento, el combustible y los seguros debería ser parte de la política de uso de vehículos para miembros de la familia?

Salvaguardas a la Propiedad

1) Cuando se casaron los miembros de la segunda generación tomaron en cuenta la modalidad de los bienes para salvaguarda las acciones que puedan tener en las empresas ante una separación

2) En caso de un divorcio, ¿Cómo se maneja la propiedad para que la familia o que el cónyuge no llegue a ser parte de la empresa? ¿Qué opina de que exista un testamento de los hijos en búsqueda de preservar la propiedad de la familia?

Dividendos

**Dividendo:** Parte de las ganancias de una sociedad que se distribuye periódicamente entre sus accionistas.

**Utilidad:** beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos a lo largo de un ejercicio fiscal.

1) ¿Tiene alguna política para la distribución de dividendos? Si/No: de ser afirmativo, mencionarla de ser negativo ¿cómo considera que debe ser?

2) ¿Qué opina de capitalizar utilidades de la empresa para fortalecerla financieramente?

3) ¿Cree que debería establecer un % máximo de las utilidades a distribuir como dividendos?

4) Si la respuesta es positiva: ¿Qué porcentaje (¿%) máximo cree que sería

prudente repartir?

Financiamiento

1) ¿Existe una política de endeudamiento? de ser afirmativo, ¿cuál es? de ser negativo como le gustaría que fuera?
2) ¿Existen mecanismos para evaluar inversiones?, en caso de que no, ¿cómo considera deberían de ser?
3) ¿Qué sugiere usted para financiar los proyectos nuevos de la empresa?
4) ¿Qué opina de que la empresa otorgue firma solidaria a miembros de la familia?
5) ¿Qué opina de que la empresa otorgue firma solidaria a otras personas?
6) ¿Qué opina de que la empresa otorgue firma solidaria a otras empresas que no sean del grupo familiar?
7) ¿Qué opina sobre los miembros de la familia que den firma solidaria para préstamos a otras personas o miembros de la familia?
8) ¿Cómo piensa debería procederse en caso de que la propiedad y las acciones de un miembro de la familia estuvieran en peligro como consecuencia de haber dado una firma solidaria?
9) ¿Estaría de acuerdo en que la empresa participe en operaciones especulativas?

Retiro de la empresa en la parte operativa

1) ¿Se establecerán políticas para el retiro de familiares que laboran en la parte operativa de la empresa?
2) ¿Qué opinan que los miembros de la empresa que se retiren de cargos operativo formen parte de la junta directiva? Porque si y/o porque no

Relación de la familia y la empresa

1) ¿El grupo familiar establecerá acuerdos o compromisos de “no competencia”?

2) ¿Qué opina del uso de fondos provenientes de la empresa para el apoyo de emprendimientos a miembros de la familia?

Remuneraciones e incentivos

1) ¿Cuál considera que es el mejor mecanismo para establecer las remuneraciones para los miembros de la familia que laboran en la empresa?

2) ¿Considera que los miembros de la familia que laboran en la empresa podrían recibir algún ingreso adicional como incentivo? De ser una respuesta afirmativa detallar

3) Para los empleados familiares y no familiares que se retiren de la empresa a causa de problemas de salud o edad ¿se brindará apoyo con seguros u otro tipo de asistencia