



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

**“PROFESIONALIZACIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR DE UNA EMPRESA
APÍCOLA EN MORELOS, QUINTANA ROO. ESTUDIO DE CASO”**

OPCIÓN:

TESIS

PARA LOGRAR EL GRADO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA

L. G. M. MARIA ZULEMY SALAZAR DZUL

ASESOR(A)

DR. JORGE EMETERIO MADERO LLANES

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

28 JUNIO DEL 2018

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-223/18

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Mérida, Yucatán, **31/mayo/2018**

C. SALAZAR DZUL MARÍA ZULEMY
Pasante de la Maestría en Planificación
de Empresas y Desarrollo Regional
PRESENTE

De acuerdo al fallo emitido por su asesor el **Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes**, codiregido bajo la supervisión del Dr. Miguel Ángel Barrera Rojas y la comisión revisora integrada por el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan, la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez y la Dra. María Antonia Morales González, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**“PROFESIONALIZACIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR DE UNA EMPRESA APÍCOLA EN MORELOS,
QUINTANA ROO. ESTUDIO DE CASO”**

ATENTAMENTE
IN HOC SIGNO VINCES



M.C. DANIEL ARCÁNGEL LÓPEZ SAURI
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

C.p. Archivo
DALS/fja



S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MERIDA
DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme concluir una etapa más de vida, por su amor misericordioso y por la fuerza que me dio para superarme de manera profesional.

A mi hermana Marina por las veces que hizo el esfuerzo de visitarme en Mérida Yucatán y por sus consejos que siempre me dio.

A mi gemela (Selene) que siempre confió en mí, por el apoyo incondicional y el amor que me brindo aun en la distancia.

A mi familia en general papá, mamá y hermanos por sus oraciones, apoyo moral y llamadas que me hacían todos los días.

A mi asesor Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes, que fue mi asesor de tesis. Por las veces que me oriento, corrigió y compartió sus conocimientos; le agradezco su tiempo que invirtió en este trabajo de investigación, aunque no lo tenga presente físicamente le agradezco de todo corazón el esfuerzo que hacía por asesorarme aunque no se encontraba estable de salud.

A mi coasesor, que a pesar de la distancia y el tiempo siempre estuvo preguntándome por la tesis, Se i agradezco mucho y de nuevo seré su hija académica.

A la M.A Hermila Andrea Ulibarri Benítez, por orientarme a lo largo del proceso de la elaboración de tesis y por darle seguimiento al proceso de mi titulación.

De igual forma, al M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan por sus correcciones y orientación a lo largo de todo este proceso de elaboración de tesis

Dra. María Antonia por sus correcciones por su revisión y corrección oportuna, así como las correcciones, el tiempo y apoyo dedicado en el desarrollo de la tesis.

A mis amigos que contribuyeron en la elaboración de la tesis (Christian García Gutiérrez y Fernanda Ek Chulim).

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de profesionalización y proponer un protocolo familiar para una microempresa apícola ubicada en Othón P. Blanco, municipio de José María Morelos, Quintana Roo, México. La variable de profesionalización contempló las sub-variables: perfil del gerente, tecnologías de la información, cultura organizacional y estructura organizacional. Para el protocolo familiar las sub-variables que se contemplaron fueron: filosofía, valores y principios de la empresa, órganos de gobierno, patrimonio de la empresa y familia.

Para el presente trabajo se aplicó el método cualitativo, ya que el tipo de investigación que se realizó requiere flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las circunstancias que se presentan. Asimismo, busca comprender las distintas perspectivas y opiniones de los sujetos de investigación, para comprender esto se utilizó el método fenomenológico, lo cual permite estructurar la información y relacionar las distintas perspectivas.

Para analizar el nivel de profesionalización en la pequeña empresa se contemplaron las siguientes sub-variables: perfil del gerente, tecnología de la información, cultura organizacional y estructura organizacional, estas variables fueron elementos básicos que se analizaron en la pequeña empresa, lo cual permitió conocer cómo o qué actividades se realizan para el desarrollo y toma de decisiones. Con respecto al perfil del gerente se constató que cuenta con poca experiencia, las tecnologías de información que se aplican son las básicas, la cultura organizacional que se puede identificar con base en los valores familiares y existe una estructura organizacional donde un individuo ocupa uno o más puestos.

Para la elaboración del protocolo familiar se tomaron en cuenta, puntos sumamente importantes que permitieron definir las reglas del juego con los socios, algunos aspectos que se definieron son: filosofía, valores y principios de la empresa, órganos de gobierno, patrimonio de la empresa y familia. Asimismo, los derechos económicos en caso que se quiera vender y heredar; la repartición de los dividendos; personas que puedan o no tomar decisiones; información que se pueda proporcionar a la familia y que únicamente son de la empresa y como último punto no menos importante los tiempos en que se harán las modificaciones.

ABSTRAC

The objective of this research is to analyze the level of professionalization and propose a family protocol for an apiculture microenterprise located in Othon P. Blanco, municipality of Jose Maria Morelos, Quintana Roo, Mexico. The variable of professionalization contemplates the sub-variables: profile of the manager, information technologies, organizational culture and organizational structure. For the familiar protocolo, the sub-variables that were contemplated were: philosophy, values and principles of the company, governing bodies, corporate assets and family.

For the present work the qualitative method was applied, since the type of research that was carried out requires flexibility and the ability to adapt to the circumstances that arise. It also seeks to understand the different perspectives and opinions of research subjects, to understand this the phenomenological method was used, which allows to structure the information and relate the different perspectives.

To analyze the level of professionalization in the small business, the following sub-variables were considered: profile of the manager, information technology, organizational culture and organizational structure, these variables were basic elements that were analyzed in the small company, which allowed to know how or what activities are carried out for the development and decision making. Regarding the profile of the manager, it was found that he has little experience, the information technologies that are applied are the most basic, the organizational culture that can be identified based on family values and there is an organizational structure where an individual occupies one or more posts.

For the preparation of the family protocol were taken into account, extremely important points that allowed defining the rules of the game with partners, some aspects that were defined are: philosophy, values and principles of the company, governing bodies, corporate assets and family. In conclusion, the philosophy of the company was defined with the participation of all research subjects; the economic rights in case you want to sell and inherit; the distribution of dividends; people who can or can not make decisions; information that can be provided to the family and that are only of the company and as last no less important point the times in which the modifications will be made.

ÍNDICE

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVO GENERAL	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
1.6 DELIMITACIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 EMPRESA FAMILIAR.....	10
2.1.1 ANTECEDENTES DE EMPRESA FAMILIAR	12
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.1.3 MODELOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.2 PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.2.1 PERFIL DEL GERENTE O DIRECCIÓN.....	24
2.2.2 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	25
2.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.3 PROTOCOLO FAMILIAR.....	28
2.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE PROTOCOLO FAMILIAR.....	28
2.3.2 IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	30
2.3.3 MODELOS DE PROTOCOLO FAMILIAR	32
2.3.4. MODELO DEL PROTOCOLO FAMILIAR PARA EL CASO DE ESTUDIO.....	36
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	39
3.1 LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO.....	39
3.1.1 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO	39
3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO	40
3.2 SECTOR APÍCOLA EN MÉXICO	42

3.2.1 CARACTERÍSTICAS Y CRECIMIENTO DEL SECTOR APÍCOLA EN MÉXICO	43
3.2.2 EL SECTOR APÍCOLA EN QUINTANA ROO	45
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	46
3.3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	46
3.3.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	48
3.3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	48
3.3.4 GENOGRAMA Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	49
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	53
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
4.2. EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.4. EL INVESTIGADOR	57
4.5. LOS SUJETOS DE ESTUDIO	57
4.6. EL PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS DATOS	58
4.7. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	60
4.8. PROCEDIMIENTO PARA LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	60
4.8.1. VALIDACIÓN Y FIABILIDAD	61
4.8.2. LA VALIDEZ POR TRIANGULACIÓN.....	62
4.9. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	62
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	64
5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR APISELVA.....	64
5.1.1.1 DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	65
RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA FAMILIA.....	67
RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO PATRIMONIAL.....	68
5.2 ANÁLISIS DEL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR APISELVA	78
5.2.1 RESULTADOS DEL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN	78
5.2.1.1 PERFIL DEL GERENTE.....	78

5.2.1.2 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	80
5.2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	81
5.2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
5.3 ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE LA EMPRESA.....	83
5.3.1 RESULTADOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	84
5.3.1.2 FILOSOFÍA, VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA.....	88
5.3.1.3 ÓRGANOS DE GOBIERNO	90
5.3.1.4 PATRIMONIO DE LA EMPRESA Y FAMILIA.....	93
5.3.1.5 CÓDIGO DE CONDUCTA	98
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS	106

Índice de tablas

Tabla 2.1 Ventajas de las empresas familiares.....	20
Tabla 2.2 Desventajas de las empresas familiares.....	21
Tabla 2.3 Definiciones de profesionalización.....	26
Tabla 2.4 Variables del perfil del empresario o gerente.....	28
Tabla 2.5 Variables de tecnologías de información.....	29
Tabla 2.6 Variables de la cultura organizacional.....	30
Tabla 2.7 Definiciones de protocolo.....	33
Tabla 2.8 Modelos del protocolo familiar.....	37
Tabla 2.9 Modelo del protocolo familiar para el caso de estudio.....	41
Tabla 3.1 Características de las empresas familiares.....	45
Tabla 4.1 Características de la investigación cualitativa.....	56
Tabla 4.2 Procedimiento para la elaboración del texto fenomenológico.....	57
Tabla 4.3 sujetos de estudio.....	59

Índice de figuras

Figura 2.1 Modelo de los dos círculos	23
Figura 2.2 Modelo de los tres círculos.....	24
Figura 3.1 Genograma de la familia Salazar.....	48
Figura 3.2 Estructura organizacional.....	49
Figura 5.1 Como interactúa Florentina Moo Pech.....	72
Figura 5.2 Como interactúa Magdalena Moo Pech.....	73
Figura 5.3 Como interactúa Pablo Blanco Aguilar.....	74
Figura 5.4 Como interactúa Pedro Moo Pech.....	74
Figura 5.5 Como interactúa Martina Zapata Puc.....	75
Figura 5.6 Como interactúa Petronina Moo Pech.....	76
Figura 5.7 Como interactúa Alfredo Lugo Blanco.....	76
Figura 5.8 Como interactúa Bertha Moo Pech.....	77
Figura 5.9 Como interactúa Miguel Ángel Canche Vázquez.....	77
Figura 5.10 Como Martin Moo Pech.....	78
Figura 5.11 Como interactúa Mauricio Ucan Puc.....	79
Figura 5.12 Perfil del gerente.....	80
Figura 5.13 Conflictos en la familia y en la empresa.....	81
Figura 5.14 Tecnologías de la información y comunicación.....	82
Figura 5.15 Cultura organizacional.....	83
Figura 5.16 Estructura organizacional.....	84
Figura 5.17 Historia de la empresa.....	86
Figura 5.18 Principales problemas que ha enfrentado la empresa familiar.....	87
Figura 5.19 Utilidad y principales razones porque la que aceptó que se elabore el protocolo familiar.....	88
Figura 5.20 Significado de la empresa.....	89
Figura 5.21 Misión y visión de la empresa.....	90
Figura 5.22 Principales valores de la familia.....	91
Figura 5.23 Documentos o formatos que ayudarían a mejorar la administración del negocio.....	92

Figura 5.24 Reuniones familiares.....	92
Figura 5.25 Reglas para continuar con la empresa familiar.....	93
Figura 5.26 Participación en la empresa.....	94
Figura 5.27 Retiro de la empresa y opciones de venta.....	95
Figura 5.28 Derechos económicos.....	96
Figura 5.29 Lineamientos de exclusividad.....	97
Figura 5.30 Requisitos para ingresar en la empresa.....	98
Figura 5.31 Participación de los empleados no familiares.....	99
Figura 5.32 Medidas que atentan con los valores de la empresa.....	100
Figura 5.33 Reglas a seguir para elaborar el protocolo y tiempo en actualizarlo.....	101

Índice de gráficas

Gráfica 3.2 Producción de miel en toneladas.....	45
--	----

Capítulo I. Introducción

La presente investigación es de tipo cualitativo, toma como referencia el análisis de las variables de profesionalización y protocolo familiar en una microempresa de apicultura en Othón P. Blanco, Quintana Roo. En el presente capítulo se exponen la importancia de las empresas familiares, el planteamiento del problema, preguntas de investigación general y específica, objetivos, la justificación, delimitación y limitaciones.

1.1 Antecedentes del estudio

Las empresas familiares son de gran importancia en el mundo, en México son las principales generadoras de empleos. La empresa familiar es el tipo de empresa predominante en las distintas economías mundiales, el que más contribuye al producto interior bruto y a la creación de empleo, tanto en países industrializados como en aquellos en vías de desarrollo (Arteaga, 2014). Las investigaciones relacionadas con la empresa familiar iniciaron hace varias décadas, a partir de trabajos que identificaron el surgimiento de un problema concreto de las empresas. Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, de los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar (Universidad la SALLE, 2014).

Las empresas familiares tienen aspectos positivos indudables, pero también corren serios riesgos para su continuidad, el mantenimiento del patrimonio, la profesionalización, la conciliación de intereses, el relevo generacional, la garantía de un capital suficiente, el diseño competente de estructuras de gobierno en el negocio y en la familia (Zornoza y Ríos, 2014).

Se puede aseverar que el tema de empresas familiares es un área que cobra cada vez más importancia por lo que en distintos países se han hecho estudios sobre los temas de sucesión familiar, la creación de estructuras de Gobierno Corporativo y reglas claras para anticipar conflictos. Durante el segundo semestre de 2012, Price wáterhouse Coopers México llevó a cabo la Encuesta de Empresas Familiares 2012 en 28 países, algunos países son: Brasil, Colombia, Estados Unidos y México en la cual se entrevistaron a casi dos mil directivos de este tipo de empresas (Simón, 2012).

Trabajos realizados por investigadores mexicanos aseguran que las empresas familiares representan la mayoría de las organizaciones en México y participan en una gran variedad de industrias. Las hay de todos tamaños, incluso dentro de las más grandes del país. En la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), el 70% de las empresas que emiten acciones son familiares (Belausteguigoita & Balaguer , 2013).

En este tipo de organizaciones se presentan problemas entre empresa, familia y propiedad, porque no existen las reglas del juego, lo que provoca la desaparición de la empresa o no se da la continuidad de la misma; por tales motivos se han hecho investigaciones para que los empresarios fundadores o en su caso familiares y académicos conozcan las principales problemáticas que existen.

Estas organizaciones han sido clasificados en tres tipos: consorcio de primos o emprendedora, sociedad de hermanos o conservadora y fundador efímera. Estas tienen características peculiares por ejemplo: el primero conforme crece la familia se busca incluirse en la empresa, la empresa debe crecer para satisfacer una familia cada vez mayor; el segundo sobreviven con mucha dificultad, existen límites para su crecimiento, simplifica la estructura, por tradición el hijo mayor asume el control de la empresa y el tercer tipo fundador efímero no sobrevive al cambio generacional, no tiene estructura, los miembros de la familia trabajan bajo las órdenes del emprendedor y su éxito depende de el mismo (Nacional Financiera, 2008).

Dada la importancia que conllevan las empresas familiares, es necesario profesionalizarlas, porque de esta manera la organización puede evolucionar de acuerdo a las necesidades que se presenten y conforme las generaciones se vayan involucrando. Castilla (2014) llega a la conclusión de que la profesionalización implica como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización.

De igual manera, se puede afirmar que con la contribución de las empresas familiares la economía, en lo social y cultural es muy importante que estas sobrevivan y que tengan bien, definidas definido bien sus funciones, porque mientras más profesionalizada se encuentre la empresa, se tomarán decisiones asertivas para el buen funcionamiento y crecimiento de la misma esto lo afirma Belausteguigoitia (2013, P. 136) “la profesionalización es el proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” .

Otros autores, afirman que la profesionalización debe contar con órganos de gobierno que rijan el comportamiento y decisiones dentro de la empresa. De acuerdo a Trevinyo-Rodríguez (2010) que la profesionalización comienza con la incorporación de profesionales en las estructuras de gobierno de la empresa con algunos requisitos como son: poseen una amplia experiencia y formación adecuada de manera que agregue valor al negocio de la familia, es decir, dentro la profesionalización se necesita el protocolo familiar que es una herramienta valiosa para el buen funcionamiento de la familia; sin embargo, si no cuenta con estas herramientas se pueden crear problemas con respecto al funcionamiento de la empresa consecuentemente.

Existen factores que propician la desaparición de las empresas familiares, pero los problemas que se generan en el ámbito familiar son las principales de manera que es necesario diseñar un instrumento prevea los conflictos en la empresa, como consecuencia los protocolos familiares son una herramienta importante que favorece la continuidad de las empresas familiares (Ortega, 2014; Arteaga & Menéndez, 2014). A través del protocolo familiar definir situaciones tales como: el trabajo de los familiares, las remuneraciones y prestaciones, la participación o no de cónyuges o parientes políticos, la forma de gobierno, la venta de acciones, la participación de socios y consejeros en el consejo de administración, la salida a la bolsa, la mediación de los conflictos, las reglas para la incorporación de nuevas generaciones y por supuesto la sucesión (Villanueva, 2014).

Del mismo modo el protocolo familiar, desempeña un papel importante en las empresas familiares, porque regula la relación de empresa y familia por eso en la actualidad se desarrolla un creciente interés para ser investigado. Existen algunas publicaciones que

describen las características y contenido habitual de los protocolos familiares: el protocolo familiar un enfoque práctico para su desarrollo hacen(zarzoza & Ríos, 2014) propuesta sobre un modelo de protocolo familiar y el proceso que conlleva realizarlo; en herramientas de desarrollo del protocolo familiar se propone una serie de herramientas que el consultor o investigador debe aplicar para elaborar un adecuado protocolo, que responda a las necesidades de la empresa (Junco, 2012).

Al mismo tiempo, el tema titulado Impacto del protocolo familiar en la creatividad de la empresa, efectividad de la familia y situación patrimonial en una empresa familiar comercial en el municipio de Dzidzantún, Yucatán (Gijón, 2012) permitió conocer los principales problemas que enfrenta la empresa familiar. A través del protocolo se establecieron reglas claras para la buena convivencia de la familia, empresa y propiedad; el trabajo la sucesión en las empresas familiares en la industria congeladora del municipio de Progreso de Castro, Yucatán (Canul, 2010) se establecieron procesos que se llevarán a cabo para el proceso de sucesión, es decir se identificó a la persona indicada que cuenta con el perfil para ser el sucesor.

Con relación al protocolo familiar Solórzano (2016) elaboró una propuesta de protocolo familiar para una microempresa veterinaria, para establecer las reglas de juego y esto propicie una relación estable en la familia y la durabilidad de la empresa dejando en claro que los empleados y dueños tienen que colaborar para aplicar dicho reglamento. Distintos estudios se han realizado, pero cada empresa tienen sus propias particularidades por lo que cada protocolo tienen similitudes y diferencias. Aranda (2016) realizó un trabajo de investigación titulado Estructura Organizacional y Protocolo Familiar de un taller automotriz en Mérida, Yucatán esto conlleva a conocer que en la empresa familiar no están definidas las funciones de los empleados, no se sabe quiénes son los principales tomadores de decisiones; Por lo tanto se elaboró una propuesta de protocolo familiar para mejorar el funcionamiento de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas familiares ocupan un lugar importante a nivel internacional y nacional porque son generadoras de empleos de igual forma por la gran influencia que ejercen sobre

aspectos sociales, culturales y evidentemente familiares. Se encontraron estudios que afirman que entre 80% y 90% de las empresas en el mundo son familiares y generan el 50% del PIB a nivel mundial (Belausteguigoitia & Balaquer, 2013; Días & Fuentes, 2013; Cutting Through Complexity, 2014).

Los mayores conflictos de la empresa familiar en México se presentan en relación a discusiones acerca del futuro estratégico de la empresa y al desempeño de los miembros de la familia que participan activamente. Otros se refieren a los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa y sobre las decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa (Escalada, 2015)

Para que una empresa familiar pueda sobrevivir y desarrollarse con estabilidad se necesita establecer normas y procedimientos que regulan las relaciones entre empresa y familia; de igual manera las funciones, puestos, responsabilidades entre otras. Saldaña, Garza y Mancha (2012) establecen que la dinámica familiar es una fuerza emocional muy potente que necesita control y restricción si se desea el crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

Es de suma importancia considerar la profesionalización y el protocolo familiar en las empresas familiares como herramientas importantes para la sobrevivencia. Comúnmente el protocolo es considerado por académicos y asesores de empresas familiares como un instrumento importante que sirve no solamente para gobernar la relación entre familia y el negocio familiar, sino también como facilitador de la convivencia en el negocio familiar (Tapie & Cejas, 2011).

La empresa Apicultores de la Selva ubicada en la comunidad de Othón P. Blanco del municipio de José María Morelos, Quintana Roo, México; debido que es una empresa de reciente creación es necesario profesionalizarla y proponer un instrumento que consiste en un protocolo familiar para prevenir conflictos y toma de decisiones de acorde a las necesidades de la empresa. De tal forma es sujeto de investigación por los problemas que se han presentado como: puesto que se ocupan, los acuerdos que se toman, el involucramiento de terceros en la toma de decisiones, pleitos provocados por los celos las envidias, los miedos

y los rencores, desconocimiento para administrar eficientemente y desinterés. Es una familia que se dedica al sector apícola, pero en tan solo un año de su creación presenta problemas que desarticula los sistemas de empresa, familia y propiedad.

Tales circunstancias hacen que sea necesario conocer el nivel de profesionalización de la empresa. Es importante saber el nivel de profesionalización del encargado de la empresa, las tecnologías de información y comunicación que se utilizan, cultura organizacional existen en la empresa y la estructura organizacional. Para finalizar, se elaborará un protocolo familiar lo cual permitirá que se establezcan las reglas del juego de la empresa, familia y propiedad.

1.3 Pregunta de investigación

Este estudio tiene como objeto responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es la profesionalización y cuál debe ser el protocolo familiar para la empresa Apicultores de la Selva ubicada en Othón P. Blanco, José María Morelos, Quintana Roo?

1.3.1 Preguntas específicas de investigación

De acuerdo al objetivo general se realizarán los objetivos específicos.

1. ¿Cuál es el diagnóstico de familia, empresa y propiedad actual de la microempresa de “Apicultores de la Selva” ubicada en Mérida, Yucatán?
2. ¿Cuál es el perfil del gerente o dirección de la microempresa “Apicultores de la Selva”?
3. ¿Cómo es el uso de tecnología de información en la microempresa “Apicultores de la Selva”?
4. ¿Cómo es la cultura organizacional de la microempresa “Apicultores de la Selva”?
5. ¿Cómo es la estructura organizacional de la microempresa “Apicultores de la Selva”?

6. ¿Cuáles son los antecedentes, la misión, la visión, valores y los órganos de gobierno de la familia y la empresa para el protocolo familiar de la microempresa “Apicultores de la Selva”?
7. ¿Cómo es el patrimonio de la empresa y la familia, las reglas que regirán la conducta de los empleados familiares en la empresa y los criterios de revisión del protocolo familiar de la microempresa “Apicultores de la Selva”?

1.4 Objetivo general

El objetivo general de esta investigación consiste en: describir y analizar la profesionalización y formular y elaborar un protocolo familiar de la empresa “Apicultores de la Selva” ubicada en Othón P. Blanco, Municipio José María Morelos, Quintana Roo.

1.4.1 Objetivos específicos

Con base al objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la familia, empresa y propiedad a la microempresa familiar “Apicultores de la Selva”.
2. Describir y analizar el perfil del gerente o la dirección de la microempresa familiar “Apicultores de la Selva”.
3. Describir y analizar el uso de tecnologías de información en la microempresa “Apicultores de la Selva”.
4. Describir y analizar la cultura organizacional de la microempresa “Apicultores de la Selva”
5. Describir y analizar la estructura organizacional de la microempresa “apicultores de la Selva”
6. Elaborar los apartados de antecedentes, misión, visión y valores; los órganos de gobierno de la familia y empresa del protocolo familiar de “Apicultores de la Selva”.

7. Formular y elaborar los apartados de patrimonio de la empresa y familia, las relaciones familiares, el compromiso de la familia, normas de conducta y aprobación del protocolo familiar de “Apicultores de la Selva”.

1.5 Justificación

La presente investigación es fundamental porque favorece la continuidad de las empresas familiares con la finalidad de subsistir por generaciones. Asimismo de crear un mejor nivel de vida primero en el núcleo familiar de sus fundadores y segundo por las familias que laboran, ya que las empresas familiares son aproximadamente el 99.8% de las empresas en nuestro país, por lo tanto representa el mayor ingreso del PIB nacional proveniente de este tipo de organización (Estrada, 2014).

Será útil para investigadores académicos; así como, para las empresas familiares en Quintana Roo; pues esta información permitirá que se informen las micro empresas familiares, como consecuencia coadyuva al desarrollo y permanencia en un mercado globalizado, cambiante y competitivo, de la misma forma para prever posibles conflictos entre los miembros de la familia en su participación y dirección de la empresa; de igual forma es un antecedente para posibles investigaciones que se deseen realizar en el estado de Quintana Roo. Es necesario hacer énfasis que en el estado existe poca investigación sobre las variables que se pretenden estudiar.

Que la empresa sea profesional y a la vez contar un protocolo es crucial por una serie de razones: muchas fallas pueden llevar a la desaparición de una empresa familiar, pero la ausencia de un protocolo familiar es de las más importantes Moreno (2011); casi todas las empresas yucatecas son familiares y solo 35 a 40 por ciento de los negocios familiares sobrevive a la segunda generación y sólo el 10 por ciento, a la tercera. Entre las causas del fracaso está el desconocimiento de los principios corporativos de gobernabilidad acordes a las mejores prácticas (Rosado, 2013)

Con respecto el campo de investigación en profesionalización y protocolo familiar en la península de Yucatán es relativamente poco desarrollado por tal motivo, es importante realizar la presente investigación. Y de manera particular no se ha encontrado información

sobre empresas apícolas que se hayan analizado el nivel de profesionalización y que cuentan con un protocolo familiar.

La empresa familiar Apicultores de la Selva es de recién creación; sin embargo, a pesar de su corta vida presenta problemas de organización, toma de decisiones, normas que rijan la salida y entrada de un socio, la venta de acciones, la participación de los socios entre otras. Por lo tanto, esta investigación le permitirá a la empresa familiar sobrevivir y desarrollarse en el mercado. Por tal motivo analizar la profesionalización y proponer un modelo de protocolo familiar favorecerá la continuidad de la empresa.

1.6 Delimitación

La investigación se realizará en una microempresa familiar ubicada en la comunidad de Othón P. Blanco donde se analizará y describirá el nivel de profesionalización y se elaborará un protocolo familiar por medio de entrevistas a profundidad y observación participante.

Los temas que se abordarán en la investigación son las siguientes: profesionalización, protocolo familiar y empresa familiar. Para la realización del trabajo se dispone con recursos materiales que consta de libros, periódicos, tesis, equipo de cómputo, revistas científicas, monografías, memorias de congresos entre otras. Con respecto a los sujetos se trabajará directamente con el grupo apícola (integrantes) de la empresa familiar. Se llevará a cabo en el periodo de agosto de 2015 a mayo de 2017.

Capítulo II. Marco teórico

El presente capítulo se define a la empresa familiar, asimismo se mencionan estudios que se han realizado donde se sustenta la importancia, beneficios y problemas, de igual manera se muestra modelos de la empresa familiar. Con respecto a la profesionalización se contempla el perfil del gerente, tecnologías de la información, cultura organizacional y estructura organizacional. En protocolo familiar hizo referencia a definiciones, la importancia, algunos modelos y se hizo la propuesta de un posible modelo de protocolo apto para la empresa.

2.1 Empresa familiar

La investigación de las empresas familiares es un tema relativamente nuevo a pesar de su gran aportación que tiene en los países desarrollados como en vías de desarrollo, es menester mencionar que la falta de un acuerdo sobre la definición en ocasiones dificulta la comparación de estudios en distintas regiones, porque cada país define estas organizaciones de acuerdo a sus necesidades y características Rojo, Diéguez & López (2011) señalan que el concepto de las empresas familiares generalmente se modifican según el país donde se situé, puesto que la definición varían en las diferentes culturas; sin embargo, a pesar de esta dificultad es necesario tener una definición clara para los fines de este estudio.

Por lo tanto, los autores en la mayoría de los casos no definen de manera precisa a las empresas familiares, puesto que cada uno lo conceptualiza de acuerdo a su tema de investigación a su vez esto responde a trabajos concretos y específicos, empero es inherente mencionar que la a empresa familiar surge en relación de dos conceptos, empresa y familia pero al margen de esta generalidad, los autores difieren al dar una definición de la misma (Gallego, 2012). Dado la controversia que existe con este concepto es pertinente proporcionar una serie de definiciones que permitan al lector tener una amplia visión de lo que puede ser una empresa familiar y que adopte la que más le parece pertinente para los fines que requiera.

Antes que nada, se iniciará con algunas definiciones sobre empresa familiar a nivel internacional que se han desarrollado. De este modo Barros, Sanguino & Beñegil (2012) una empresa familiar consiste en una compañía tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía o son propiedad de la persona que tienen o ha adquirido capital social de la empresa, o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s);

si la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta de la misma manera si un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. El autor enfatiza que la familia o sus descendientes deben tener bajo su control la organización que se fundó.

Existen autores que conceptualizan a la empresas familiar basada en tres subsistemas empresa, familia y propiedad, aunque otros únicamente se enfocan a la propiedad y familia o viceversa empresa y familia, por su parte Guenaga & Riva (2011) hacen referencia a la empresa familiar si poseen las siguientes características: su propiedad es controlada por una o más familias, algunos de los miembros de la familia conducen sus negocios o cargos directivos, tiene el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador. Sin duda alguna mientras más presentes esten las características más autentica será la definición.

La siguiente definición se basa principalmente en que la familia tenga el control de la organización y el proceso de sucesión, Vélez, Holguín, De la hoz , durán & Gutiérrez (2008) definen a la empresa familiar como aquella en la cual las personas de una o más familias tienen vínculos de parentesco y deben poseer la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. Al igual que este investigador define a la empresa familiar como aquella que pertenece, es gestionada y controlada por una familia (Díaz, 2014); con respecto a este concepto se enfoca principalmente en el proceso de gestión y control de la empresa.

Otros autores definen una empresa de manera peculiar razonado en la familia, porque es un sistema importante para que la empresa pueda funcionar adecuadamente, asimismo los sistemas de propiedad y empresa deben estar en equilibrio para que la organización funcione. “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (Belausteguigoitia, 2012, p. 33). Para Treviño (2010) para que una empresa sea de orden familiar debe cumplir con las siguientes requisitos 1. Que una familia, o incluso varias familias, posean por lo menos 51% de las acciones del negocio 2. Que una o varias familias esten involucradas ya sea en la gestión, organización y admsitración 3. Que la familia tenga vocación de continuidad 4. Que la

familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones 5. Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra.

Dada las circunstancias el concepto de empresas familiares es muy amplia por ello es necesario conceptualizar sobre la base de las consideraciones anteriores se tratará de extraer las partes más significativas de las definiciones teniendo en cuenta lo difícil que es definirla. Para objeto de la presente investigación se concluye que la empresa familiar es: una organización donde la familia tiene la mayoría de los votos o en su caso uno o más familiares son propietarios de la mayoría de las acciones (51%) los cuales pueden ser padres, esposa, hijos o herederos directos, asimismo si, un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa, de la misma manera que controlan las decisiones, se tenga previsto el proceso de sucesión, continuidad y transmisión de conocimiento.

2.1.1 Antecedentes de empresa familiar

Las empresas familiares son organizaciones importantes en cualquier parte del mundo porque son generadoras de riquezas y empleo a la sociedad, no es menos cierto que también tienen una gran influencia en las familias puesto que están conformadas por personas que han puesto sus ideas, sueños e ilusiones para ver desarrollarse la organización. Como bien enfatiza Gómez, Betancourt y Zapata (2012) un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a los países donde operan.

Es un tema que recientemente los investigadores se han enfocado a estudiar por su aportación que tiene para el desarrollo de los países, pero una de las instituciones que han prevalecido a través del tiempo y que han generado crecimiento en la economía de los distintos países es la empresa familiar, sus orígenes provienen a los inicios de la civilización occidental. En la Grecia clásica solo existían monopolios públicos en el campo del cobro de impuestos y en la explotación de los recursos naturales. Las actividades económicas de las personas particularmente de aquel periodo estaban basadas en el ámbito doméstico; es decir, en la familia esta situación no cambió durante el imperio romano y la edad media (Ramirez

& Macias, 2012). Asimismo durante la etapa industrial las que impulsaron la economía en ese momento fueron las empresas familiares.

Después de ese periodo durante la revolución industrial, antes que surgieran los sistemas legales que garantizan los contratos, los comerciantes y artesanos ellos desarrollaron códigos de conducta cuando existía la importancia de la cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Debido a este surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinado del sistema económico (La Salle, 2008). De acuerdo a Soto (2011) en la historia las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial formaron una extensión del sistema familiar; sin embargo, durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y la importancia de los sistemas empresa y familia.

La investigación relacionada con la empresa familiar inició hace varias décadas a partir de trabajos que identificaron el surgimiento de un problema en específico de las empresas familiares. Durante la época de 1960 se realizaron trabajos de investigaciones relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar. A partir de 1980, con el impulso de los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de la empresa familiar, surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica. Fue en esta época cuando a una empresa se le consideró familiar “cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia (La Salle, 2015)

Datos estadísticos revelan la importancia que ocupan las empresas familiares en el país de México, pero es necesario recalcar que estas organizaciones no permanecen y una mínima cantidad llegan a la tercera generación 90% de las empresas en México son de orden familiar (Belausteguigoitia, 2013). De igual forma el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por empresas familiares y las estadísticas indican que, en promedio, el 80% fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años (González, Zúñiga & Gutiérrez, 2012).

Hay que mencionar, además que las empresas familiares pueden ser pequeñas así como grandes corporaciones “las organizaciones familiares pueden ser desde pequeños negocios dentro de la economía informal, pasando por micro, pequeñas y medianas empresas, hasta grandes firmas globales, que incluso constituyen la mayoría de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (Belausteguigoitia, 2013). Otros de los motivos porque este tema es abordado es: por la importancia que juegan en la economía de país y también por la necesidad de que los empresarios dueños y/o dirigentes conozcan las condiciones para poder continuar y desarrollarse en el mercado demandante y competitivo.

La información señala los motivos porque se han hecho investigaciones relacionados con las empresas familiares por investigadores, consultorías y universidades tanto públicas como privadas; algunos trabajos que se han realizado son: Empresas familiares, visión latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad (Trevinyo -Rodríguez 2010), se trata sobre las herramientas y el mecanismo que el autor propone para que las empresas familiares puedan continuar; Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación (Belausteguigoitia, 2013), este autor se enfoca principalmente en las empresas familiares en México y cómo estas deben permanecer en equilibrio tanto en la familia, empresa y propiedad; Empresa Efectiva, Familia Afectiva (Muller & Luthe, 2005), explica sobre la importancia de tener una reacción adecuada con la familia, puesto que el estar bien con el núcleo familiar repercute positivamente a la empresa.

Por mencionar algunas investigaciones que se han realizado se puede hacer referencia al trabajo Empresas Familiares de Poza (2011) el cual explica cómo se debe administrar correctamente la empresa familiar y el proceso de sucesión que se debe llevar a cabo para que la compañía pueda continuar; de igual forma la continuidad de la empresa familiar, Amat (2000) expone los principales conflictos que enfrenta la empresa familiar relacionados con la propiedad, la competitividad y la gestión de la empresa; los retos de la empresa familiar (Nacional Financiera, 2008) proporciona instrumentos que le permitan minimizar situaciones de conflicto que impidan el crecimiento, continuidad, desarrollo y administración profesional de la empresa familiar en la cual participa.

Como se puede observar, se han mencionado algunas investigaciones que han realizado distintos autores a nivel nacional, sin embargo; es preciso mencionar que a nivel

peninsular se han hecho investigaciones importantes que permiten conocer algunas características de las empresas familiares por ejemplo: el modelo de los tres círculos en estudios de casos de la industria de la confección en Mérida Yucatán (Polanco, 2010) así pues se conoció cómo la familia interactúa en la empresa, porque un solo individuo puede estar inmerso en los tres subsistemas, es decir, puede fungir como socio, empleado e hijo del fundador.

Se han realizado investigaciones sobre empresas familiares en la península de Yucatán, lo cual proporciona una herramienta que es el protocolo familiar donde se plasman los lineamientos de la empresa, sus reglas, historia, misión, visión y valores, para que se establezcan la identidad de la empresa y se planteen los lineamientos a seguir con la finalidad que la empresa familiar pueda sobrevivir a esta evolución natural que muchas otras no resisten y perecen. Baas (2016) realizó una investigación en una empresa que tienen como título Familia de la industria mueblería con 5 años de antigüedad, en esta investigación se concluye que el poder estaba centralizado en sus procesos y procedimientos, a través de esta actividad se logró concientizar a los dueños para que empiecen a planear el proceso de sucesión.

Se han realizado otras investigaciones acerca de protocolo familiar como son: la de Oreza (2017) que consistió en la elaboración de una estructura organizacional, al igual de un protocolo familiar en la empresa “print service” ubicada en San Francisco de Campeche, se tuvo como principal resultado un modelo de protocolo familiar y la descripción detallada de los elementos que lo conforman para establecer las reglas. Asimismo, Aranda (2016) hizo la propuesta de la generación de un protocolo familiar involucrando aspectos como la familia, empresa y propiedad. Se llegó a la conclusión que las decisiones, el control y la administración de todas las áreas en el taller automotriz lo realizaba únicamente el fundador de la empresa.

De igual forma, Solórzano (2016) en su trabajo de investigación realizó la descripción de la estructura organizacional; y la elaboración de un protocolo familiar para una microempresa familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán, misma que pertenece al sector de servicios veterinarios para mascotas, esto permitió contribuir al crecimiento empresarial y a la continuidad generacional de dicha microempresa familiar. Por otro lado el tema titulado

Impacto del protocolo familiar en la creatividad de la empresa, efectividad de la familia y situación patrimonial en una empresa familiar comercial en el municipio de Dzidzantún, Yucatán (Gijón, 2012) permitió conocer los principales problemas que enfrenta la empresa familiar y a través del protocolo se establecieron reglas claras para la buena convivencia de la familia, empresa y propiedad.

2.1.2 Características de la empresa familiar

Es este apartado se da a conocer las principales características ventajas y desventajas que presentan las empresas familiares por medio de la comparación de distintos autores. Las empresas familiares se encuentran inmersas en dos sistemas empresa/ familia que son sumamente delicadas de tratar puesto que están relacionadas, lo que se puede identificar como ventaja pero a su vez puede ser un gran obstáculo para que estas se puedan desarrollar y ser competitivas con grandes corporaciones.

Las empresas familiares suele decirse que gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares, porque tienen el control de la propiedad, en su organización interna, generan activos intangibles, únicos y con una dificultad de imitar. Conocer estas particularidades permite reflexionar y tomar medidas para prevenir los conflictos que se vayan generando para desarrollar mecanismos positivos para la continuidad y crecimiento. A continuación se expondrá algunas debilidades y fortalezas más importantes.

En la tabla 2.1 Se presentan las principales ventajas de las empresas familiares de acuerdo a varios autores.

Tabla 2.1
Ventajas de las empresas familiares

Categoría	Definición	Corporación financiera internacional (2011)	Treviño (2010)	Torres (2011)	Simón (2012)
Compromiso	Los miembros de la empresa familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más tiempo y energía, ya que reconocen que todo esfuerzo se verá reflejado en su propio negocio.	✓	✓	✓	✓

Conocimiento	Por lo general este tipo de empresa suele tener sus propias modalidades para hacer las cosas, generando así un know-how que no poseen otras.	✓	✓	✓	✓
Comprensión	El solo hecho de convivir con una persona desde el momento que nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad en el trabajo	Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero. La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación y trabas burocráticas se trasladan a la empresa.	✓	✓	✓	✓
Planteamiento a largo plazo	Las empresas familiares son muy buenas planeado y esto deriva de la visión de futuro que suelen tener todas las familias.	✓	✓	✓	✓
Cultura estable	Se ha definido como un conjunto de valores, creencias y normas que, a menudo de modo inconsciente, son compartidos e interiorizados como principios-guía de conducta personal por lo miembros de la familia.	✓	✓	✓	✓
Confiabilidad y orgullo	Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).	✓	✓	✓	✓
Comunicación, confianza y transparencia	Se identifican los intereses comunes como los potenciales de conflictos.	✓	✓	✓	✓
Rapidez en la toma de decisiones	En las empresas familiares, generalmente la responsabilidad está claramente definida, es más existe una concentración de responsabilidad en una o en dos personas, es por esto que a la hora de tomar una decisión se lo puede hacer de manera más rápida acudiendo a estas personas.	✓	✓	✓	✓
Continuidad	Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes.	✓	✓	✓	✓

Fuente: (Corporación Financiera Internacional, 2011; Treviño, 2010; Guillermina, 2011; Simón, 2012).

En la tabla 2.1 se puede observar que los autores coinciden con la mayoría de las características de las empresas familiares, por lo que se puede concluir que a pesar de ser compañías que enfrentan conflictos para su estabilidad tienen características particulares que permiten la supervivencia y continuidad.

En la tabla 2.2 hace referencia sobre las principales desventajas de las empresas familiares

Tabla 2.2
Desventajas de las empresas familiares

Categoría	Definición	(Ignacio Milán Brito, 2012)	(Corporación financiera internacional, 2011)	(Treviño, 2010)	(Torres, 2011)	(Simón, 2013)
-----------	------------	-----------------------------	--	-----------------	----------------	---------------

Rigidez	Mantienen un marco de estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios.	✓	✓	✓	✓	✓
Plan de sucesión	El cambio de una generación a otra implica conflictos a nivel tanto familiar como organizacional o en su caso no existe un plan de sucesión.	✓	✓	✓	✓	✓
Conflictos familiares	Los problemas familiares pueden hacerse más difícil que se alcance acuerdos. Hay un alto riesgo que se generen problemas si las reglas no están bien establecidas.	✓	✓	✓	✓	✓
Liderazgo y legitimidad	Muchas son las empresas que presentan el problema del liderazgo, que en realidad es la falta del mismo, porque nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo.	✓	✓	✓	✓	
Informalidad	Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados.		✓	✓	✓	✓
Falta de disciplina	Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos externos capaces.	✓	✓	✓	✓	✓
Atraer y motivar al personal familiar	Es muy difícil atraer a las personas adecuado a una empresa familia y que se encuentre motivado.	✓	✓	✓	✓	✓
Resistencia	Los socios de mayor edad son resistentes al cambio.	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: (Corporación Financiera Internacional, 2011; Trevinyo, 2010; Guillermina, 2011; Simón, 2012).

Las principales desventajas que enfrentan las empresas familiares al iniciar, al concretarse, en su desarrollo y al acceso de capital es la rigidez, plan de sucesión, la falta de reglas para con los familiares que quieren o trabajan en la empresa, el liderazgo o legitimidad, entre otras. El análisis de estas desventajas puede generar una perspectiva negativa, pero es importante conocerlo porque permite que se tomen las medidas necesarias para que la empresa y familia trabajen de manera articulada y evitar conflictos en la empresa familiar.

Como se puede apreciar se han expuesto las ventajas y desventajas de las organizaciones familiares que permiten conocer hasta dónde los problemas de las familias, creencias, el mandato único y la falta de conocimiento pueden ser factores que no permitan el buen desarrollo y crecimiento de la empresa. Es necesario hacer referencia a que no importa el giro, rama, tamaño y antigüedad que tengan las empresas, puesto que en la mayoría de los casos presentan serios problema, pero si, las familias empresarias previenen los conflictos se les hace fácil identificarlos y evitar consecuencias indeseables.

2.1.3 Modelos de las empresas familiares

Dada la importancia que tienen las empresas familiares se ha tratado de explicar el funcionamiento de este tipo de organizaciones puesto que tiene un dinamismo particular, ya que existen dos sistemas que se interrelacionan empresa y familia. Son varios los modelos

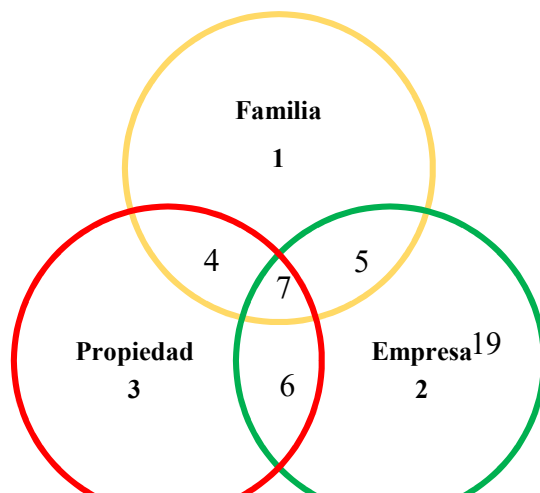
que se han realizado sobre la empresa familiar lo cual representa sus principales características y se puede apreciar y comprender con rapidez por medio de las ilustraciones de los círculos. Tiagiuri y Davis (1982) elaboraron un modelo de dos círculos a partir de su trabajo en Harvard a principios de 1980, el cual define a la empresa familiar como la intersección de dos sistemas lo que permite comprender el origen, dado que la empresa y familia no tienen clara sus funciones.

En la empresa familiar como en la mayoría de las organizaciones existen conflictos, pero en esta se hacen más relevantes porque existen mayor presencia de la afectividad y las relaciones de sentimiento; por lo tanto el hecho de que la familia tenga una empresa pequeña eso no quiere decir que no existan problemas disfuncionales, porque la relación de trabajo es más permanente ya que en la empresa trabajan familiares y esto puede generar tensiones al no estar bien definidas las funciones como bien menciona Saldaña (2012) la empresa familiar se encuentra en la intersección entre los sistemas familiares y empresarial. Ambos sistemas desde su nacimiento tienen percepciones diferentes, porque uno de los objetivos de la empresa es generar beneficios y de la familia armonía para cuidar y desarrollar personas.

En la figura 2.1 Se hace una representación gráfica con los nombres de familia empresa y propiedad.

Figura 2.1

Modelo de los tres círculos



1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio.
2. Gerentes y empleados no miembros de la familia.
3. Dueños y/o accionistas no miembros de la familia.
4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia.
5. Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero que no son dueños.
6. Empleados no miembros de la familia que son accionistas.
7. Miembros de la familia que son dueños y trabajan en el negocio.

Fuente: Adaptación de Tagiuri y Davis, (1996); Gómez, (2014).

El círculo de la familia representa todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo de la propiedad representa quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta representación gráfica todas y cada una de las personas que de alguna forma tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en algunos de estos círculos y subconjuntos (Pérez, 2012).

Este modelo permite apreciar y entender la zona de conflicto interpersonales, los intereses, las prioridades y los límites de la empresa familiar, porque todos los integrantes de la empresa directa o indirectamente, ya sean familiares o no pueden situarse en uno de los siete sub-conjuntos que se forman. La relación de los tres círculos forma siete subsistemas distintos de personas cada uno con sus intereses. Si los siete tienen la misma visión e interés es decir, siete grupos que convergen en la misma dirección no tendrán conflictos; si, por el contrario, los intereses son diferentes se crean tensiones entre los subsistemas que afectarán inevitablemente y negativamente a la empresa y a la familia.

2.2 Profesionalización de la Empresa familiar

Cuando se piensa en una empresa familiar en la mayoría de los casos se cree que son pequeñas, informales y poco profesionales; sin embargo, existen casos donde la profesionalización es un componente importante para el desarrollo y crecimiento, asimismo es una herramienta que permite disminuir el alto índice de fracaso que enfrentan este tipo de compañías, puesto que a medida que la empresa va creciendo requiere mayor compromiso, definición de tareas claras, objetivos y metas. Existen ejemplos de empresas familiares que

se han consolidado y aún tienen presencia importante en el mercado (Velázquez, 2010). A nivel internacional Ford, Wall Mart, Cargill y MacGraw son ejemplos claros de empresas familiares y en el ámbito nacional grupo Bimbo, Cemex, Comercial mexicana, grupo Carso, grupo televisa (Antoniell, 2011) son organizaciones familiares exitosas.

Por lo tanto se puede asegurar que estas empresas son completamente profesionales sus decisiones se basan en los requerimientos de la empresa; otra de las cuestiones, no menos importantes con frecuencia se considera que una empresa familiar es profesional cuando los puestos de dirección o administración lo ocupan personas que no pertenecen a la familia, quienes son los únicos que están facultados a tomar decisiones, es decir basta con elegir a un ejecutivo ajeno a la familia, para que dirija la empresa; no obstante, la definición no radica esencialmente en eso, sino más bien, es una cuestión más amplia y no solo el sentido de los puestos que se ocupan sino que el nivel de profesionalización permite que exista sinergia entre los miembros de la familia, delegar funciones y una correcta comunicación.

Las empresas familiares no tienen problemas sino retos que deben afrontar y superar, pero si no logran superarlos se convierten en problemas, Rey (2010) afirma que las empresas pasan por una etapa de evolución y en cada una de ellas el cambio se produce como consecuencia de una crisis. La mayoría de las veces las que no logran sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque no cuentan con la capacidad de transformarse para sobrellevar las crisis. De esta manera Profesionalizar la empresa es garantizar su continuidad, hacerla más fuerte, rentable, competitiva y menos vulnerable a los problemas y conflictos familiares.

En este contexto, es imprescindible dar una serie de definiciones acerca de una empresa profesional, cada autor la define de acuerdo al contexto que se encuentra, tamaño de su empresa y objetivo de su investigación. Ver tabla 2.3.

Tabla 2.3

Definiciones de profesionalización

Autores	Definiciones
Rueda (2011)	Proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedoso e impactante que permitan poder estructurar un accionar

	estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.
Grobocopatel (2011)	Definir los roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la Empresa Familiar.
Meroño (2009)	Definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar.
Revista de Negocios del IEEM Agosto 2012	Representar, impulsar y reglamentar.
Guerrero (2013)	Lo más relevante de la profesionalización en la empresa familiar es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos.
Rojas (2012)	La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.
Belausteguigoitia, 2010	La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.
Treviño, 2010	La profesionalización de la empresa familiar consta de cuatro etapas: 1. Tener un consejo de administración activo, solo “de nombre y membrete”. 2. Tener un consejo de asesor activo sin miembros externos profesionales e independientes. 3. Tener un consejo asesor activo con algún miembro externo profesional e independiente. 4. Tener un consejo de administración activo que ejerza las funciones de gobierno que se le han conferido.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados.

Teniendo las definiciones acerca de lo que es profesionalización se puede observar que varían de acuerdo al criterio del investigador unos, se basan en un proceso y evolución que contenga metodologías de trabajo, otros en clarificar las metas, objetivos, definición de roles, reglamentar, un cambio de mentalidad y que contenga órganos de gobierno que dirijan el buen funcionamiento de la familia y la empresa. Para fines de esta investigación se puede concluir que profesionalización consiste en: un proceso gradual para el desarrollo y evolución de la empresa donde se definen roles, funciones y metodologías de trabajo es necesario el cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización; de la misma manera se debe disponer de directivos y sistemas de gestión que cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias que permitan el buen funcionamiento de manera eficiente.

Una vez, teniendo las definiciones sobre profesionalización es necesario conocer que existen propuestas para evaluar, diagnosticar o analizar cuándo a estas compañías se les

pueden llamar empresas familiares profesionales o indicar el nivel de profesionalización en que se encuentran, puesto que se proporciona una serie de requisitos que se deben cumplir o tener para ser atribuible dicha definición.

Para Belausteguigoitia (2011) una empresa es profesional si, 1. La asignación de puestos está basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación; 2. Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado; 3. Toma de decisiones basada principalmente en la información; 4. Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio; 5. Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño; 6. El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad; 7. Las funciones de todo el personal están claramente definidas, 7. Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados; 8. La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender); 9. Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan; 10. Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento; 11. Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa; 12. Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos; 13. Existe una planeación estratégica; 14. Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.

Para Treviño (2010) se debe contar con órganos de gobierno que velen por los intereses de la familia, empresa y propiedad por lo tanto la profesionalización comienza con la incorporación de profesionales en las estructuras de gobierno de la empresa por lo que deben tener una amplia experiencia y formación adecuada, de manera que le pueda agregar valor al negocio familiar. Los órganos de gobierno consisten en; 1. Tener un consejo de administración activo; 2. Tener un consejo de asesor activo sin miembros externos profesionales e independientes; 3. Tener un consejo asesor activo con algún miembro externo profesional e independiente; 4. Tener un consejo de administración activo que ejerza las funciones de gobierno que se le han conferido. Estos órganos deben hacer cumplir los acuerdos que se establecen y reunirse periódicamente para atender las necesidades de los subsistemas pero es necesario que no solo exista sino que funcione. Por lo tanto contar con

órganos de gobierno que velen por los intereses de la familia permite que este tipo de compañías funcionen de manera eficiente.

Para Amat (2000) la profesionalización es importante para la empresa familiar porque tradicionalmente ha tenido bastante resistencia al cambio organizativo en especial aquellas que son de pequeña dimensión. Es necesario que tengan en cuenta mayor orientación hacia la profesionalización y el cambio, creación de instrumentos organizativos que favorezcan la institucionalización del cambio permanente y la mejora continua. Algunos elementos que debe tener la empresa familiar consisten en que tenga una clara estrategia, estructura organizacional, relaciones interpersonales, cultura organizacional y sistemas de control.

Por último el autor Meroño (2009) propone una serie de requisitos que debe cumplir la compañía para que una empresa familiar sea profesional, frecuentemente se demandan mayores niveles de profesionalización a la empresa familiar, normalmente haciendo referencia a la incorporación de directivos externos a la familia; sin embargo, la profesionalización es un fenómeno más complejo. Para medir los niveles de profesionalización en la gestión de las empresas familiares se proponen una serie de variables de las cuales consisten en el perfil del gerente, estructura organizativa, tecnologías de la información y el planteamiento estratégico.

Una vez revisadas las distintas propuestas para analizar si una empresa familiar es profesional, es preciso definir las variables que se utilizarán para analizar la empresa familiar Apicultores de la Selva. De tal modo para fines de esta investigación se utilizarán el perfil del gerente, tecnologías de la información, cultura organizacional y estructura organizacional basada en los siguientes autores Amat,(2000); Meroño,(2009); Belausteguigoitia (2011). A continuación se realizará un análisis más profundo por cada variable con las características que conlleva cada uno de ellos. Se eligió a estos autores porque analizan pequeñas empresas familiares sin mayores complicaciones y consideran que para una empresa relativamente pequeña es necesario analizar esas variables.

2.2.1 Perfil del gerente o dirección

La figura del Gerente resulta importante para analizar la gestión de cualquier empresa, sobre todo, en las de menor tamaño porque se tienden a centralizar muchas funciones y la

toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares, al estudio del gerente se añade un importante aspecto como es su relación con la familia propietaria. La práctica más extendida es que la responsabilidad de la empresa recarga sobre un familiar como persona que representa a la propiedad y los valores y cultura de la familia. El problema de muchas empresas familiares ha residido en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares.

Asimismo, estudiar “el perfil del empresario permitirá identificar los rasgos peculiares que los caracterizan”. (Huicab, Pereyra & Madero, pág. 3. 2015). Las particularidades que debe tener esta variable para analizar el perfil son las siguientes:

Tabla 2.4

Variables del perfil del empresario o gerente

Variables	Indicadores
Características sociodemográficas	Edad, género, estado civil, lugar de nacimiento, nivel académico, número de hijos.
Características de personalidad que definen la actitud emprendedora del empresario.	Liderazgo, propensión al riesgo, intuición, capacidad de negociación, autoconfianza, trabajo arduo, autodisciplina.
Estilos de liderazgo	Autocrático, democrático, laissez faire.
Funciones de la dirección	planificar, organizar, gestionar y controlar

Fuente: Huicab, Pereyra & Madero, 2015; Meroño, 2009; Flores 2011

2.2.2 Tecnologías de la información

Las Tecnologías de la Información hoy día son necesarias para cualquier empresa independientemente de su tamaño. No obstante, las empresas de menor dimensión suelen presentar niveles inferiores de equipamiento tecnológico. Además, en el caso de las empresas familiares ocurre que, por regla general, son más conservadoras en su gestión, traduciéndose en unos menores niveles de innovación. La centralización de funciones por parte del gerente/propietario explica tradicionalmente la escasa orientación tecnológica de estas

empresas. Normalmente las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo. Esta situación sucede porque en la mayoría de los casos las empresas no tienen en cuenta el nivel de importancia que tienen estos instrumentos de trabajo (Meroño, 2009).

Tabla 2.5

Variables de tecnologías de la información

Variables	Indicadores
Producto-bienes de equipo	Maquinas, equipos y productos
Contabilidad	Programas para la contabilidad (Programas especializados, paquetería office)
Comunicación	Correo electrónicos, redes sociales y teléfonos

Fuente: (Pardo, 2005; Meroño 2009)

2.2.3 Cultura organizacional

El desarrollo de una cultura que permite la identificación de sus miembros con la organización requiere que exista una serie de características entre las cuales hay que destacar; 1. Que la organización tenga una cierta antigüedad; 2. Que no haya una rotación elevada ni incorporaciones masivas de nuevas personas; 3. Que se comparta la orientación de la dirección porque hay un liderazgo carismático o bien participativo que promueve este consenso; 4. Existe o han existido ventajas (Técnicas, comerciales, laborales, sociales) importantes respecto a otras organizaciones (Amat, 2000).

Otras de las características son; 5. La gestión de la dirección ha permitido el éxito y unos resultados satisfactorios; 6. Se ha adoptado una estructura externa a la propia empresa que es compartida por sus miembros y que les une e identifica (los valores y la cultura de una determinada escuela, nacionalidad, profesión, localidad, haber compartido conjuntamente una experiencia profunda y; 7. Una moderada presión por obtener resultados a corto plazo (por tener asegurada la financiación de sus actividades, por disponer de recursos que no dependen del éxito económico a corto plazo, o por la facilidad de obtener una buena rentabilidad).

Tabla 2.6

Variables de cultura organizacional

Variables	Indicadores
Antigüedad	1,2,3,4 y 5
Rotación y contrato de personal	Siempre, frecuente, algunas veces o de acuerdo a la necesidad de la empresa
Tipo de cultura	Paternalista, apática, anómica, inferente, Exigente , integradora
Comunicación	Relatos, expresiones, normativas,
Entorno Físico	Estructura física, estímulos físicos, objetos simbólicos,

Fuente: (Felnman, 2001; Amat, 2000)

2.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional se estructura como aquella forma en que se pueden coordinar y realizar mejores actividades para llevar a cabo dicha estrategia y alcanzar sus objetivos, en el diseño de la estructura debe definirse varios aspectos; la jerarquía de la autoridad (a partir del consejo de administración y de la dirección general, los departamentos (en línea o staff) en los que se estructura y descompone el proceso operativo. El organigrama representa gráficamente los diversos departamentos y el nivel jerárquico de las diferentes funciones de la empresa, las funciones, subdepartamentos, personas, y de recursos que dispone cada centro, las normas de comportamiento globales y para cada departamento para la realización de su actividad (descripción de funciones, tareas, procedimientos) esto puede incluir desde los horarios, vacaciones, o normas de vestir.

El personal asignado a los diferentes puestos de trabajo. Ello requiere la selección, promoción y formación del personal para realizar adecuadamente las funciones y responsabilidades, sistemas de retribución e incentivos, el grado de descentralización en las decisiones de cada nivel jerárquico y de cada puesto de trabajo y los mecanismos de coordinación inter e intradepartamentales que facilitan la interrelación entre las personas y unidades.

Como se puede observar en las variables explica las características que debe contener cada una de las variables (Lech 1999).

Tabla 2.7

Variables de Estructura organizacional

Variabes	Indicadores
Tipo de organigrama	Vertical, horizontal o circula
Área funcional	Producción, finanzas, área de producción, comercialización, compras.
División por productos	Productos procesados, alimentos

Fuente: Hall (1999); Torres (2008)

2.3 Protocolo familiar

En este apartado se dará a conocer algunos conceptos de protocolo de la empresa familiar, asimismo la importancia, los modelos y una propuesta para la empresa familiar en estudio. Es necesario mencionar que existen tantos protocolos como se puedan imaginar teniendo en cuenta que son de acorde a las necesidades de las empresas que se estudiaron, por lo tanto la propuesta que se hará se basará a las necesidades que presenta la empresa Apicultores de la Selva.

2.3.1 Conceptualización de protocolo familiar

Existe una gran variedad de definiciones sobre protocolo familiar, porque en cada país, región e investigador lo define de acuerdo a sus conocimientos y necesidades de las empresas. El tema es relativamente nuevo, de acuerdo a Lozano (2000) prácticamente se ha venido estudiando en los últimos tres décadas del siglo XX, porque existían tres razones principales porque no se hacían los protocolos: en primera, consiste en la seriedad de la palabra empeñada. Esto prácticamente consistía en un sello de boca de quien profería un compromiso lo cual se comprometía ante los demás y tenía que cumplir el pacto que se haya realizado, por lo que no se requería de documentos redactados; desafortunadamente el sello de los pactos verbales desapareció y obligo a pactar todo por escrito.

En segundo lugar, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no contemplaban incluir a socios que no sean de la familia, porque el mercado no se había abierto a la medida del orden actual de igual forma se contemplaba en una mínima parte atender las variables como la competencia, la negociación, actualización permanente y la innovación no era tan exigente, por lo consiguiente la aparición de capitales externos a la familia se ha presionado a considerar las reglas del juego por escrito. Finalmente, los últimos quince años han sido testigos de cambios en el concepto de familia, lo que se ha reflejado en las empresas originando fraccionamiento o disminución del patrimonio del negocio por intereses personales; esta situación ha obligado a poner los puntos sobre la mesa, a dejar las cosas claras y poner todo por escrito.

Ahora que se conoce algunos motivos el porqué de la aparición de dicho concepto es necesario mencionar la finalidad que tiene al aplicarlo en la empresa familiar como bien hace referencia “la principal finalidad del protocolo familiar es facilitar la continuidad de la empresa. Con este documento se soluciona y evita muchos problemas” (Hernández, 2010, P. 5). Una de las circunstancias que se deben tener presentes al redactarlo consiste en que no existe un modelo de protocolo único sino que hay que redactarlo de acuerdo las necesidades concretas de cada empresa. En países como España (Secades & Del Burgo, 2007) y Colombia (Molina, 2010) se encuentran regulados por normas tanto la empresa familiar y como del protocolo, empero en el país de México no existe una ley que regulen dichos compañías y acuerdos.

En la tabla 2.3.1 se pueden observar las distintas definiciones del protocolo de la empresa familiar.

Tabla 2.7

Definiciones de Protocolo familiar

Autor	Definición
	Desde el punto de vista jurídico el protocolo es un contrato consensual pues para su nacimiento basta el acuerdo de voluntades. No obstante, se recomienda que sea un documento con estipulaciones claras

Molina (2010, p.45)	y suscrito por todos los miembros de la familia que directa o indirectamente tengan relación con la empresa.
TEc Empresarial (2012, p.67)	El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.
Fernández (2015, p. 115)	El protocolo familiar es un documento que recoge un acuerdo marco entre los miembros de la familia y socios de la compañía. Permite regular la organización y la gestión del negocio, así como las relaciones entre la familia, la empresa y los propietarios.
Arteaga & Menéndez, (2014, p. 231)	El Protocolo Familiar se plantea como un instrumento para la continuidad de la empresa familiar, resultado del proceso de comunicación intrafamiliar que determina acuerdos y la ordenación de las relaciones familia – empresa.
Jiménez (2009, p. 5)	Instrumento de gestión específico de las empresas familiares, con el objetivo de regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad y perdurabilidad, anticipándose a las eventuales discrepancias y conflictos que pueden surgir y garantizando el mantenimiento de los principios y valores básicos de la familia en la empresa.
Echaiz (2010, p. 31)	Documento básico en el que ésta se cimenta, documento que además de contener esta normativa por la que se regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y la empresa y estas y la gerencia, tienen entre sus principales objetivos la preservación de la continuidad de la empresa familiar, ayudándola en su desarrollo.
Deloitte (2010, p. 25)	Es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.

Fuente: basado en autores (2016)

Luego de una serie de definiciones se concluye que el protocolo familiar es un contrato, instrumento o documento donde se cimenta los acuerdos firmados por los socios y familiares de las empresas. Con el fin de determinar acuerdos, regular la gestión, la organización, las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y empresa; con el objetivo que continúe, trascienda con el tiempo y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y la unidad familiar.

2.3.2 Importancia del protocolo familiar

Es necesario que la empresa familiar cuente con un protocolo familiar que regule los acuerdos que se han establecido por los familiares y socios de la empresa familiar, puesto que estas compañías tienen características peculiares porque se encuentran relacionados

ambos sistemas empresa, familia y propiedad, por ende siempre están presentes las emociones, intereses y conflictos. Un protocolo familiar construido, respaldado emocionalmente por la familia, apoyado en una comprensión y análisis realistas de la empresa, sus fortalezas, sus necesidades, los objetivos, metas de crecimiento y desarrollo del negocio con toda seguridad será un instrumento eficaz y útil a través del tiempo tanto para la familia como para el futuro de la empresa. Este protocolo es dinámico y constituye la base actual y futura para los diferentes contratos y recontratos que se generan en la vida de los sistemas (Correa, Restrepo, & Acevedo, 2007).

Por lo tanto, es de suma importancia determinar estructuras para que aseguren la continuidad, crecimiento y supervivencia de la empresa familiar, el protocolo familiar permite: disminuir la frecuencia de situaciones de conflicto, tanto en la familia como en la empresa; promueve la continuidad, el desarrollo y administración profesional de la empresa familiar; apoya en la solución justa y equitativa de los conflictos que se presenten dentro de la familia propietaria y entre ésta a los directivos o empleados de la empresa y finalmente conserva en la medida de lo posible las relaciones armónicas entre la familia misma y entre ésta y la empresa (Saldaña, Ruíz, Facundo, & Garza, 2012). Asimismo se pretende que con el protocolo los miembros de las tres dimensiones: empresa, familia y propiedad en especial la familia, estén informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre todos los familiares y accionistas (La Salle, 2008).

La estructura de la familia da seguridad cuando en el interior esta cimentada y a la vez genera una capa protectora. No obstante, existe en la vida de la empresa familiar situaciones de manipulación y dominio que ejercen entre familiares, siendo estas formas de violencia que resultan de comportamientos basados en el sometimiento, en el abuso de la autoridad y en la represión frente al desacuerdo, que producen en el o los afectados inseguridad y vulnerabilidad. Es el injusto uso de los vínculos emocionales y jerárquicos para tomar ventaja de la confianza que deposita una persona como parte del sistema (Correa, Restrepo, & Acevedo, 2007). Tales situaciones hacen que sea indispensable realizar un protocolo donde se rijan la conducta de las personas en la empresa, toma de decisiones, aspiraciones, intereses.

Ahora que se conoce la importancia de redactar un protocolo para una empresa familiar es necesario saber cuál es el momento ideal para elaborarlo, no es recomendable esperar a desarrollarlo en momentos difíciles como solución a problemas que hayan surgido, el protocolo no es para eso, si no para evitar futuros conflictos. De la misma manera Arenas y Rico (2014, P. 3) aseveran que “el protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada”.

Es fundamental que este cuente con el consenso de todos los familiares, siendo también conveniente que se adopte en un momento pacífico, tanto desde el punto de vista familiar como del empresarial (Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio, 2008) de igual forma Ríos (2007) asegura que “en la elaboración del Protocolo es tan importante el documento final como su proceso de elaboración que implica la comunicación y reflexión de todos los miembros de la familia.

Sin embargo, a pesar de la utilidad que tienen y de la participación de todos los miembros de la empresa si no es aplicado queda como un mero documento guardado en el armario que no tiene funcionalidad. Los grandes principios u objetivos del protocolo deben basarse, necesariamente, sobre reglas vinculantes que permitan que el interés común mostrado por los socios familiares a la hora de otorgar el protocolo se traslade a la realidad de la empresa. De lo contrario, si el protocolo quedara únicamente en un conjunto de principios, no sería más que una mera declaración de intenciones sin aplicabilidad práctica y, por tanto, sin un verdadero efecto real (Valmaña, 2011).

2.3.3 Modelos de protocolo familiar

Existen autores que proponen modelos de protocolos familiares como son Camisón y Ríos (2014); Rodríguez (2011); Trevinyo, (2010); Galfondo, (2013) de acuerdo a estos investigadores se creó una tabla (ver tabla 2.8) para conocer los contenidos que prevalecen

en las propuestas. Esta revisión bibliográfica se utilizará como base fundamental para hacer una propuesta de protocolo familiar para la empresa sujeta de estudio.

Se puede asegurar que en su contenido es libre y difiere de unas familias a otras. No obstante, suele consistir en variaciones sobre los siguientes puntos: razones por las que se ha elaborado el protocolo, breve historia de la empresa y de la familia en relación a ella, lo que la empresa ha significado y significa para la familia, sus empleados y la sociedad e insistir en cuestiones o principios esenciales que han adquirido relevancia al ir elaborando el protocolo.

Tabla 2.8
Modelos del protocolo familiar

Partes de un protocolo	(Camisón & Ríos, 2014)	(Rodríguez Rafael, 2012)	(Treviño, 2010)	(Galfondo, 2013)
Preámbulo		✓	✓	✓
Título I. Miembros del Grupo Familiar		✓	✓	✓
Título II. La empresa familiar		✓	✓	○
Título III. Filosofía, valores y principios del Protocolo Familiar		✓	✓	○
Punto A. La filosofía de empresa familiar		✓	✓	✓
A.1. Definición del modelo de empresa familiar hasta cuando deja de ser familiar		✓	✓	○
A.2. Pronunciamento sobre la vocación de continuidad de la empresa familiar		✓	✓	✓
A.3. El orden de prioridad entre familia y empresa		✓	✓	✓
A.4. La carta de derechos de los familiares		✓	✓	✓
Punto B. Valores y tradición en la familia		✓	✓	✓
Punto C. Principios generales de la familia y la empresa		✓	✓	✓

Punto D. Enfoque estratégico y financiero título iv. normas de actuación		✓	✓	✓
Capítulo I. Ámbito de aplicación y naturaleza		✓	✓	✓
Artículo 1º. Ámbito de aplicación		✓	✓	✓
Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional		✓	✓	✓
Capítulo II. gobierno de la empresa y organización de la familia		✓	✓	✓
Artículo 4º. La Asamblea Familiar		✓	✓	○
Artículo 5º. El Comité o Consejo Familiar		✓	✓	○
Artículo 6º. El Comité de Arbitraje y el Comité de Evaluación y Nombramientos		✓	✓	✓
Artículo 7º. El Consejo de Administración		○	ü	○
Artículo 8º. Junta General		✓	✓	○
Artículo 9º. Equipo o Comité de Dirección		✓	✓	
Capítulo III. Trabajo y formación de la familia en la empresa		✓	✓	✓
Artículo 10º. Condiciones de acceso al trabajo en la empresa		✓	✓	✓
Artículo 11º. Condiciones de trabajo de los familiares en la empresa		✓	✓	✓
Artículo 12º. Salida de familiares		✓	✓	✓
Artículo 13º. Remuneración de los familiares		✓	✓	✓
Capítulo IV. derechos económicos		✓	✓	✓
Artículo 14º. Principios generales		✓	✓	✓
Artículo 15º. Política de dividendos		✓	✓	✓
Artículo 16º. Valoración de las acciones o participaciones sociales		✓	✓	✓
Artículo 17º. Canje de títulos para la constitución de la sociedad holding		✓	✓	✓
Artículo 18º. Venta de las acciones o participaciones sociales		✓	✓	✓

Artículo 19°. Entrada de terceros ajenos a la familia en el capital		✓	✓	✓
Artículo 20°. Concesión de garantías y préstamos		✓	✓	✓
Artículo 21°. Protección a los fundadores		✓	✓	✓
Artículo 22°. Fondo Financiero Familiar		✓	✓	✓
Artículo 23°. Exclusión de los socios familiares		✓	✓	✓
Capítulo V. cláusulas de cierre y actualización		✓	✓	✓
Artículo 24°. Adhesiones al Protocolo		✓	✓	✓
Artículo 25°. Ejecución del Protocolo				✓
Artículo 26°. Interpretación, mediación y arbitraje				✓
Artículo 27°. Registro y publicidad				✓
Artículo 28°. Duración y modificación				✓
Artículo 29°. Derogación del Protocolo.				✓
Artículo 30°. Reconocimiento a los fundadores anexos				✓
Anexo I. Definiciones documentos adjuntos				✓
Sucesión	✓			○
Reglas del protocolo familiar	✓			✓
Normas de conducta y conflictos de intereses	✓			○
Responsabilidad Social	✓	✓	✓	○
Otras reglas	✓	✓	✓	✓
Razones para tener una empresa familiar	✓	✓	✓	○
Historia	✓	✓	✓	○
Objetivos de la familia	✓	✓	✓	○
Relación con los empleados	✓	✓	✓	○
Compromiso de cumplimiento	✓	✓		○
Cargos que ocupan los externos	✓	✓		○

Derechos patrimoniales	✓	✓	○	○
Prácticas profesionales	✓	✓	○	○
Compensaciones	✓	✓	○	✓
Plan de carrera profesional	✓	✓	○	○
Jubilaciones	✓	✓	○	○
Reglas para el cese de miembros de la familia activos en el gobierno o la dirección y administración del negocio.	✓	✓	○	○
Sanciones	✓	✓	○	○
Reglas de revisión del protocolo	✓	✓	○	○
Uso de nombres y marcas	✓	✓	○	○
Políticas de riesgo	✓	✓	○	○
Oportunidades de negocio para los miembros de la familia	✓	✓	○	○

Fuente: basado en autores (2016)

2.3.4. Modelo del protocolo familiar para el caso de estudio

Hay autores que muestran las partes que deben conformar los protocolos familiares, para efectos de este trabajo de investigación se consideran los puntos que presentan los autores Camisón y Ríos (2014); Rodríguez Rafael (2011); Trevinyo (2010); Galfondo (2013). Se creó un nuevo modelo de contenido de protocolo familiar adaptándolo a la empresa sujeta de estudio.

Tabla 2.9

Modelo del protocolo familiar para el caso de estudio

Preámbulo

Miembros del grupo familiar

La empresa familiar
Filosofía, valores y principios del protocolo
Razones por que se elabora el protocolo
Historia de la empresa y familia
Significado de la empresa para la familia
valores y tradiciones en la familia
Principios fundamentales
Filosofía de la empresa familiar
Definición del modelo de la empresa familiar
Pronunciamento sobre la vocación de la continuidad de la empresa familiar
El orden de prioridad entre la empresa y la familia
V. Marco estratégico y financiero
4.1. Ámbito de aplicación
4.2. Naturaleza constituyente y obligacional
4.3. Ventajas competitivas que se deben potenciar y desarrollar
4.4. Asignación de los económicos
4.5. Porcentaje de los beneficios de la empresa para reinvertir
VI. Gobierno de la empresa y organización de la familia
6.1. Asamblea familiar
6.2. Comité o consejo familiar
6.3. Comité de Arbitraje
6.4. Junta General
6.5. Equipo o comité de dirección
VII. Trabajo y formación de la familia en la empresa
7.1. Condiciones de acceso al trabajo en la empresa
7.2. Condiciones de trabajo de la familia en la empresa
7.3. Salida de la familia
7.4. Remuneración de los familiares en la empresa
7.5. Condiciones de acceso de los cónyuges

Preámbulo: Su contenido es libre y difiere de unas familias a otras. Sin embargo, suele consistir en variaciones sobre los siguientes puntos: razones por las que se ha elaborado el protocolo, breve historia de la empresa y de la familia en relación a ella, lo que la empresa ha significado y significa para la familia, sus empleados y la sociedad e insistir en cuestiones o principios esenciales que han adquirido relevancia al ir elaborando el protocolo.

Capítulo II: Hay cinco cuestiones que establecen, en gran medida, las bases de un protocolo familiar. Miguel Ángel Gallo (2013) considera que las cuatro primeras establecen sus fundamentos. Este conjunto de preguntas son verdaderamente relevantes. Responderlas es el punto de partida de la elaboración de un protocolo familiar. De ellas derivan sus principios fundamentales.

Hay muchas tipologías de empresas familiares (tamaño de la empresa o de la familia, propiedad de una sola persona, de hermanos o primos, etc.); no obstante, la que presentamos tiene un interés especial, dado que establece cinco configuraciones diferentes de protocolos familiares. La empresa de trabajo familiar es muy propia de empresas pequeñas. La familia es para la empresa y la empresa es para la familia. Es muy común en estos negocios que los hijos e hijas hayan trabajado en él desde siempre.

Capítulo III. Marco contextual

En este apartado se describe a la empresa familiar en México, crecimiento y características. De igual modo se menciona el sector apícola en el país y en el estado de Quintana Roo sus principales características y crecimiento. Asimismo se describe la empresa sujeta de estudio, historia, ubicación, las principales actividades que se desarrollan en la empresa, genograma y organigrama.

3.1 La empresa familiar en México

Para México es de particular importancia el estudio de las empresas familiares, dada la gran influencia que también la familia ejerce sobre la empresa. La propia naturaleza de las familias mexicanas, que tienden a ser extensas e incluyentes, hacen especiales a las empresas familiares. La vida de los mexicanos se desarrolla al interior de las familias en múltiples dimensiones, incluida la laboral. Esta naturaleza se refleja en el control y la operación de sus organizaciones, incluso aquellas que han logrado institucionalizarse, trascender fronteras e incluso, cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (Belausteguigoita y Balaguer , 2013).

3.1.1 Crecimiento de la empresa familiar en México

Se encontraron estudios que el 50% y 80% de las empresas en el mundo son familiares y generan el 50% % del PIB a nivel mundial (Belausteguigoitia y Balaquer, 2013; Días y Fuentes, 2013; SALLE, 2014). En México representan el 99.8%, y por lo tanto representa el mayor ingreso del PIB nacional proveniente de este tipo de organización (Estrada, 2014). Trabajos que se han realizado por investigadores mexicanos aseguran que las empresas familiares representan la mayoría de las organizaciones en México y participan en una gran variedad de industrias. Las hay de todos tamaños, incluso dentro de las más grandes del país (Belausteguigoita y Balaguer , 2013).

En México, 95.4% de los establecimientos son microempresas, que en conjunto, en 2013 aportaron 9.8% de la producción bruta (INEGI, 2014). De acuerdo a los datos estadísticos los investigadores aseguran que el 99.8% de las empresa en México son

familiares esto es, existe una clara relación de ambas estimaciones sobre las empresa que existen en el país mexicano.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MIPyMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

En 2014, en la República Mexicana existían un total de 5 millones 654 mil 012 establecimientos, en donde se reportaron 29 millones 642 mil 421 personas ocupadas. Del total de personas ocupadas en el país, el 49.5% trabaja en actividades de servicios privados no financieros, mientras que el 24.3% labora en actividades comerciales y el 18.1% en establecimientos manufactureros.

3.1.2 Características de la empresa familiar en México

En México como en otros países, la gran mayoría de las empresas son de índole familiar. Se puede decir que una empresa familiar es una unidad productiva, en la mayoría de los casos pequeña, que pertenecen a la unidad familiar que lo fundó y lo dirigen los miembros de esa unidad familiar. Por otra parte las empresas familiares tienen características particulares que les permiten distinguirse las empresas no familiares; sin embargo, es necesario hacer referencia que al ser de índole familiar también presenta serios problemas, ya que se toman decisiones con base en las emociones lo cual puede repercutir positivamente o negativamente a la compañía, dependiendo del tipo de decisión que se tome.

En las familias latinoamericanas no se requiere de la consanguinidad para “hacer familia” y se puede pertenecer a varias de forma sincrónica. En México, 75% de los hogares están formados por familias nucleares, mientras que 22% son familias extendidas (la familia nuclear más otros parientes). Sólo 3% de los hogares mexicanos está integrado por individuos no emparentados. Resulta muy difícil describir el desarrollo de las familias latinoamericanas,

dada su gran complejidad. Esto ocurre por los siguientes motivos: 1. La familia extendida (abuelos, tíos, sobrinos, etc.) constituye una red bastante compleja, 2. Los cónyuges de los hijos (yernos y nueras) suelen ser considerados parte de la familia; 3. El fenómeno del compadrazgo crea nuevos lazos familiares (compadre, comadre, ahijados); 4. Integración a la familia de amigos y visitantes de otras regiones. Uno de los grandes valores de la cultura latinoamericana es la de la generosidad (Belasteguigoitia, 2010).

Por lo tanto, al no tener reglas o normas que rijan la entrada o salida de familiares en la empresa surgen problemas tanto en la empresa como en la familia como bien asegura Escala (2015) los mayores conflictos de la empresa familiar en México se presentan en relación a discusiones acerca del futuro estratégico de la empresa y al desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa. Otros se refieren a los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa y sobre las decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa.

En la tabla 3.1 se presentan las principales características de las empresas familiares de México

Tabla 3.1

Características de las empresas familiares

1. Mantienen un estilo autocrático de dirección, que les hace resistente a los cambios.
2. Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder en puestos claves.
4. En el contexto de la empresa familiar mexicana, la solidaridad como un valor implícito en la idiosincrasia del mexicano respecto a la familia se convierte en un atributo ambivalente: tiene sus ventajas y desventajas.
5. No se admite cuestionamientos de poder.
6. Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
7. Por lo general son pequeñas y medianas empresas.
8. El mexicano deposita su confianza en la familia ya que esta ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el estado proporciona.
9. Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo tanto las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse a los cambios de su entorno con rapidez.

10. Dado que en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que atañen a la empresa, sino que los intereses de familia también juegan un papel importante.

11. Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y la producción, dejando a las finanzas, la mercadotecnia y la planeación en un segundo término.

12. A pesar de los cambios sociales ocurridos en México, la red familiar es aun considerablemente extensa, compleja y las relaciones se caracterizan por ser intensas y continuas a través del tiempo.

13. Como ventaja, la solidaridad en la familia puede promover la rentabilidad y continuidad de la empresa especialmente en tiempos difíciles. Como desventaja puede ocasionar a la empresa pérdidas, ineficiencia e inclusive llevarla a la quiebra.

Fuente: (Belausteguigoitia S/F; Mucci y Tellería S/F; Saldaña et al 2013).

3.2 Sector Apícola en México

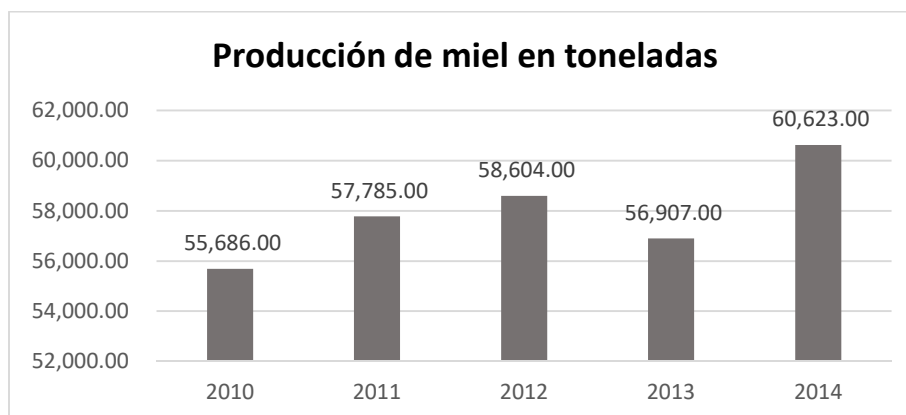
México se encuentra entre los principales países productores de miel del mundo. La producción de miel en México durante el periodo 2000-2008, osciló en torno a las 57 mil toneladas al año, en 2008, se produjeron 59.7 mil toneladas, siendo el mayor volumen observado en la presente década.

En México la apicultura tiene un alto valor social y económico. De esta actividad dependen aproximadamente 40 mil productores, quienes en conjunto cuentan con más de 2 millones de colmenas y permiten que México se ubique como el quinto país productor y tercer exportador de miel en el mundo (Coordinación General de Ganadería (CGG) y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), S/F)

Para los años 2010 y 2014 la producción de miel aumento de manera significativa en México. Ver gráfica 3.2

Gráfica 3.2

Producción de miel en toneladas



SAGARPA (2015)

3.2.1 Características y crecimiento del sector apícola en México

La apicultura en México es una actividad que contribuye a la generación de empleos y la captación de divisas, al mismo tiempo brinda un beneficio importante para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente. De igual manera es una de las actividades más nobles y antiguas de la humanidad. En la historia, los pueblos antiguos se dedicaban a su explotación, cosechando la miel, que es considerada como uno de los alimentos más nutritivos que se conocen porque contiene vitaminas, sales minerales y azúcares de fácil digestión (Dewey, 2010).

Asimismo, se encontraron investigaciones donde se buscó determinar y analizar el nivel y la estructura del costo y la rentabilidad del proceso de producción de la miel de abeja en los siete principales estados (Campeche, Chiapas, Guerrero, Jalisco, Quintana Roo, Yucatán y Veracruz). En otras palabras se encontró que la rentabilidad por colmena en México asciende a 158 pesos y a 305.3 pesos por cada mil pesos invertidos en activos fijos, en tanto que la relación beneficio-costos indica una rentabilidad de 38 centavos por cada peso invertido; esta actividad es rentable porque lo invertido supera la recuperación que se obtendría en pagarés de renta fija (Magaña y Leyva, 2011).

Existen problemas en el país especialmente con los pequeños apicultores porque únicamente se dedican a producir miel, es decir un solo producto cuando existen más de un producto por aprovechar en esta actividad, como bien hace referencia Pérez (2012) la falta de conocimientos técnicos de las colmenas ha provocado que muchos apicultores vean a la apicultura como complemento a sus actividades, manteniendo un bajo número de colmenas explotando únicamente para la producción de miel, sin embargo; esta actividad no únicamente se puede obtener miel como bien asegura SAGARPA (2015) se puede producir polen, jalea real, propóleos etcétera. Tiene una gran importancia socioeconómica y ecológica, ya que es considerada como una de las principales actividades pecuarias generadora de divisas.

Asimismo, muchos apicultores o productores envasan su producto y realizan su venta en su región; la comercialización se puede dar de dos maneras la venta directa de los productores a comercializadores o industrias. La industria utiliza la miel como un ingrediente para la elaboración de alimentos, dentro de los que destacan los cereales, yogurt, dulces y pan. Para el año 2008 el consumo nacional aparente de miel fue de 30,039 toneladas, de las que 7,420 se comercializaron en cubetas de 20 litros o en frascos de presentación individual, 6,904 fueron consumidas por la industria cosmetológica, tabacalera y dulcera 8,115 distribuidas a la industria alimentaria y restaurantera y 7,600 envasadas por 10 grandes y 82 pequeñas empresas (Ulloa, Mondragón, Rodríguez, Reséndiz & Ulloa, 2010)

Las abejas son fundamentales para un equilibrio del medio ambiente ya que al obtener el alimento de las flores fomentan en las plantas la capacidad de fecundarse. Lo anterior se conoce como polinización cruzada, con ésta, las plantas generan el oxígeno suficiente para la vida y además, aumentan el rendimiento en los cultivos, lo que favorece un incremento en alimentos de origen vegetal, materia prima textil, e insumos agropecuarios (SAGARPA, 2015).

No obstante, a pesar de la gran importancia que esta actividad tiene a nivel económico, social y ambiental existen problemas que presenta la apicultura mexicana, por mencionar algunos: 1. Pérdidas de divisas; 2. Pérdida de competitividad del sector; 3. Desarraigo de los productores; 4. Riesgo de contaminación y cierre de mercados internacionales; 5. Pérdida en la agricultura por no polinizar (Consejo mexicano para el desarrollo rural sustentable, 2014).

3.2.2 El sector apícola en Quintana Roo

De las seis regiones apícolas existentes en el país (Norte, Pacífico, Oriente y Península), la península de Yucatán se destaca como la región con la mayor producción de miel, ya que aporta aproximadamente alrededor del 95% que se exporta, siendo un importante fuente de ingreso para los productores y sus familias (CONABIO, 2011). “Actualmente, hay alrededor de 40,000 apicultores en todo el país, con más de 30% de la producción concentrada en Yucatán, Campeche y Quintana Roo: 17,000 apicultores que manejan más de 0.5 millones de colmenas” (SAGARPA & SENASICA, 2015)

En Quintana Roo, para el 2012 se registró 100 mil 135 colmenas, mismas que produjeron al cierre anual de la cosecha 2 mil 158 toneladas, mientras que en el 2013 se tiene un registro de 115 mil colmenas (SAGARPA, 2013). Quintana Roo, ocupa el sexto lugar como productor de miel, en el año 2014 contribuyó con 3 mil 355 toneladas, con un aumento del 5.11 por ciento, sin embargo. El estado alcanzó su producción record histórica

A pesar de los datos estadísticos significativos que se han presentado en relación en la producción de miel, existen problemas que afectan negativamente a la apicultura en el estado de Quintana Roo “es una actividad con bajos índices de rentabilidad, ya que actualmente el incremento de la superficie agrícola ha sido la causa principal de la baja producción debido a la reducción los recursos florísticos de la zona” (Aguilar, 2014).

La miel de Quintana Roo se comercializa en el mercado internacional. Una parte es vendida por medio de intermediarios de Yucatán, y otra parte se vende por los propios productores. Solo una mínima parte se vende con certificado orgánico y a pesar que es viable, no se promueve la certificación como una mejor opción, en estos aspectos pueden existir mejoras en la calidad y precio en un plazo relativamente corto y a un costo fácilmente recuperable. Otras opciones de mejora que se pueden realizar en el estado consisten en el mejoramiento en el rendimiento de las colmenas, la definición de temporadas de aprovechamiento de floras específicas, la protección contra contingencias ambientales, la prevención de enfermedades y plagas. Es indudable que el territorio del estado y las condiciones de su flora permiten más apiarios que los existentes, pero además del crecimiento en cobertura territorial, es posible

diversificar la producción de los existentes, para atender la demanda de otros productos que por ahora solamente se comercializan casi por accidente (CONACYT, 2014)

3.3 Descripción de la empresa en estudio

La empresa familiar está conformado por ocho integrantes de los cuales la mayoría de los socios tienen algún vínculo familiar. Se fundó en el año 2015 en la comunidad de Othón P. Blanco, municipio de José María Morelos, Quintana Roo. Se dedican a la producción de miel y colmenas.

3.3.1 Historia de la empresa en estudio

Empresa familiar **Apicultores de la Selva** se encuentra ubicada en la comunidad de Othón P. Blanco, municipio de José María Morelos Quintana Roo. En la actualidad la pequeña empresa está conformada por ocho personas, la mayoría de los integrantes son hermanos.

La empresa familiar inició hace diez años cuando el fundador buscaba oportunidades de generar recursos económicos para solventar los gastos de sus hijos, por lo tanto a principios del 2007 el señor Jorge obtuvo sus primeras cinco colmenas. Por lo que se dedicó únicamente y exclusivamente a producir miel durante cuatro años teniendo en cuenta que duplico su número de colmenas de las cuales llegó a obtener 35; sin embargo, por la falta de dinero para alimentarlas, vendió 10 en el año 2012 y las otras lo ofreció a los hijos que deseaban continuar con la producción de miel.

No obstante, a pesar de que don Jorge tenía una cantidad considerable de colmenas, por la falta de alimentación y agua, la mayoría de las colmenas migraron. De los 11 hijos ninguno de los mayores se querían hacerse responsables, puesto que se tenía que iniciar de nuevo, ya que no les daban un mantenimiento adecuado y constante, esto propició que las colmenas se debilitaran, por lo consiguiente se necesitaba invertir para establecer la población de las abejas y mantener limpios los apiario.

Empero, después de unos años se inicia con la idea de emprender una empresa familiar, lo cual surge de cuatro jóvenes (Martin, Benita, Magdalena y Florentina) que tuvieron la

oportunidad de concluir con sus estudios universitarios. Es necesario mencionar que dichos jóvenes provienen de una familia numerosa de 11 hermanos de los cuales solo los últimos 4 tuvieron la oportunidad de estudiar teniendo en cuenta que sin la ayuda de sus hermanos no se podía hacer realidad sus sueños, porque los padres no cuentan con los recursos necesarios para que los hijos pudieran seguir con sus estudios universitarios.

Por lo tanto ante dicha situación de los jóvenes al concluir con sus estudios su objetivo consistió en emprender una empresa sin saber de qué, cómo y cuándo. Algunas de las razones o inquietudes que los motivaron a conformar una empresa son: siempre se ha pensado como parte importante y fundamental apoyar a la familia generando empleo para los hermanos que viven en la comunidad; pero más aún se inquietaron cuando tuvieron la experiencia en mundo laboral, se dieron cuenta que no es nada fácil conseguir empleo en un mundo competitivo y demandante.

En la mayoría de los casos cuando la familia se reunía solían comentar que hay que hacer algo más productivo y sobre todo autoemplearse; no obstante, siempre quedaba como un simple comentario o un sueño que jamás se hará realidad. Pero en el mes de octubre del 2014 Pablo tomó la iniciativa de reunir a la mayoría de los hermanos y algunos amigos para impartir una reunión y presentar la idea de iniciar con un proyecto o un grupo que se dedique a la apicultura, porque su familia ya tenía el conocimiento y apiarios. A dicha reunión asistieron 15 personas. Como en la mayoría de los casos, todos inician con la disposición de invertir, hacer lo que sea necesario para que dicha idea pueda concretarse.

Los primeros acuerdos que se tomaron fueron reunir una cantidad de 30 mil pesos, ir a la comunidad de Othón P. Blanco para hacer el primer apiario pese al compromiso que tuvieron los “integrantes” solo 5 personas dieron su recurso económico y solo 6 fueron a trabajo de campo. Después de un mes se reunió una cantidad de \$250 para comprar las primeras colmenas e iniciar con la empresa, pero no se tenía establecido ningún acuerdo. Nadie tomaba el liderazgo para dirigir el rumbo del proyecto.

En el mes de noviembre se hizo una compra de 8 colonias de abejas y fue instalado en el área que se había designado. Es menester hacer énfasis en este suceso dada la compra y la instalación de las cajas solo dos apersonas le dieron seguimiento, los siguientes meses el

apicultor (Pedro), Magdalena y Pablo se interesaron en comprar los insumos que se requerían ceras, cajas, azúcar, varroa, piletas, ahumadores entre otras.

Actualmente la empresa APISELVA tiene 78 colonias de abejas entre dobles y triples, en el año 2015 cosecharon 2000 kilos de miel contando únicamente con 35 colmenas, el producto fue distribuido principalmente en la Riviera maya, Chetumal Quintana roo, Morelia Michoacán y ctualmente están en proceso de constituirse.

3.3.2 Ubicación de la empresa

La comunidad Othón P. Blanco se localiza en el municipio de José María Morelos. Su clima es cálido subhúmedo, con lluvias en verano, con una temperatura promedio anual de 26° c. su código postal es 77898 y su clave lada es 997. Está a 90 metros de altitud.

Othón p. blanco tienen una población de 553 habitantes, se encuentra con alto grado de marginación y en el ámbito rural de la zona maya. En la comunidad más del 90% de la población habla alguna lengua indígena por ejemplo: la legua maya 95% y 0.1% tzeltal, otras de las cosas es que de cada 100 personas únicamente 6 tienen algún grado aprobado en educación superior (INEGI, 2016 Y SEDESOL 2015). Se dedican al sector primario (agricultura), el principal método de cultivo es conocido como milpa, que se realiza en terrenos de temporada, donde se siembra principalmente el maíz, frijol y calabaza intercalado con hortalizas como tomate, chile, pepino y rábano.

Las viviendas básicamente están hechas de madera, piso firme de cemento y la mayoría de las viviendas cuentan con agua potable y luz eléctrica. Respecto al instituto público de salud, desgraciadamente cuenta con una precaria dotación de medicamentos no están subsidiados y los profesionales son escasos para la demanda.

3.3.3 Descripción de las actividades de la empresa

Una de las principales actividades de la empresa consiste en la producción de miel, también en la creación de nuevas colmenas de abejas, cajas, cuadros, abeja reina entre otras. Se puede decir que la empresa al ser conformada por personas que tienen alguna profesión tiene la facilidad de elaborar proyectos productivos para someter a financiamiento en distintas dependencias de gobierno.

3.3.4 Genograma y Organigrama de la empresa

Los genogramas muestran la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros. Pueden ser de gran utilidad para ayudar a comprender tanto la historia como la dinámica familiar. Las características de los individuos pueden expresarse con diversas notaciones como a continuación se muestra. El sexo de la persona lo podemos distinguir por la figura con la que se le representa. Círculo es para las mujeres y cuadrado para los hombres. El nombre se escribe debajo y la edad se puede colocar dentro de la figura. (Belausteguigoitia, 2010).

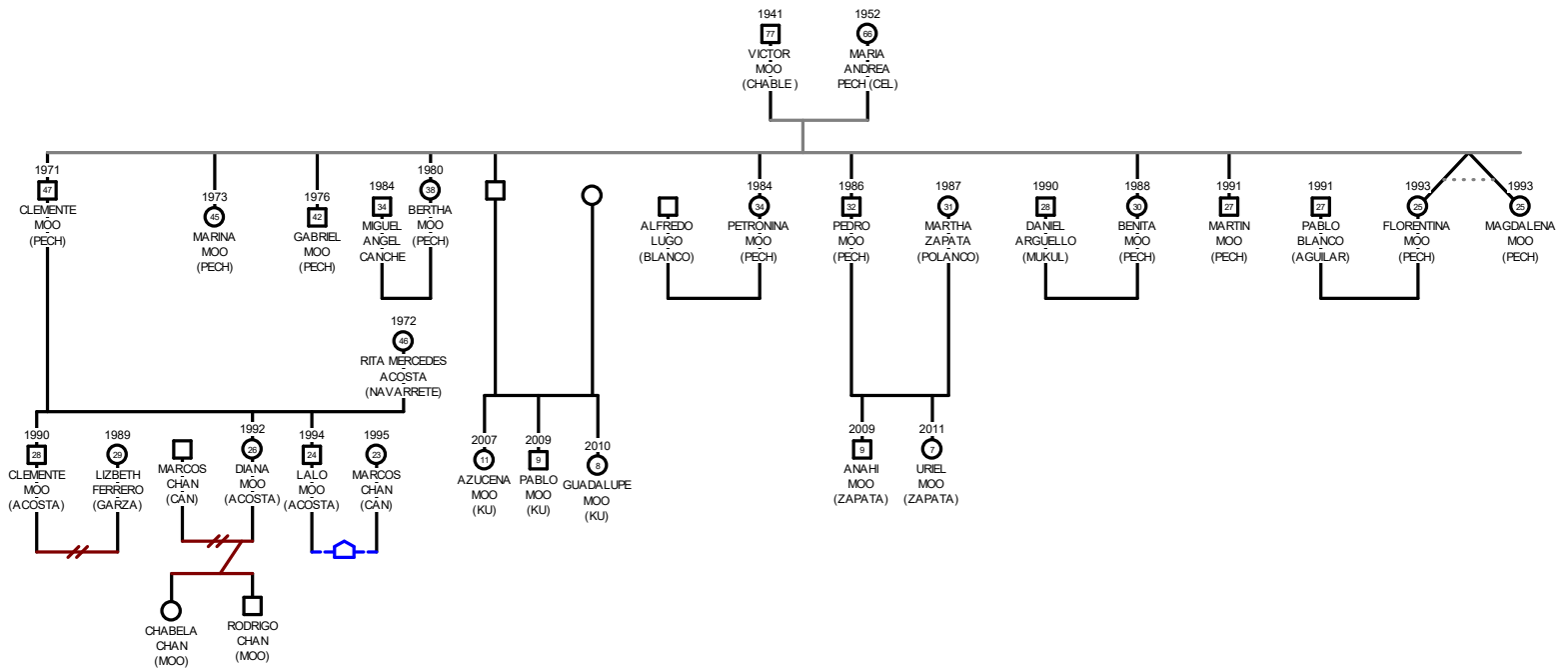
El genograma es la representación gráfica de un árbol genealógico multigeneracional (suele presentar tres generaciones) que, a través de varios símbolos interrelacionados, permiten registrar información sobre los miembros de una familia y las relaciones que mantienen (o han mantenido) entre ellos (Contreras, 2010). El genograma es una herramienta muy práctica para profundizar en el conocimiento de una familia. De manera muy concreta y sencilla se visualiza la historia familiar, su estructura y los miembros que la componen, e incluso es posible saber la naturaleza de las relaciones que guardan entre ellos Soto, López y Ríos (2015)

En la figura 3.1 se representa el árbol genealógico de la familia hasta la tercera generación. Los padres son Victor Moo Chable y María Andrea Pech Cel. Los hijos de este matrimonio fueron 11, de los cuales 5 son hombres y 6 mujeres. La familia Moo Pech es numerosa, por lo que no todos cuentan con estudios universitarios, siete de los hermanos únicamente tienen estudios a nivel secundaria; sin embargo, en la actualidad se dedican a comercializar productos agrícolas, carpintería, venta de productos cosméticos y a la venta de comida.

Con relación a los cuatro últimos hermanos menores tienen estudios universitarios. La familia actualmente tiene ocho sobrinos el primero tienen una edad de 28 años con estudios universitarios y vive en Guatemala, la segunda con estudios a nivel básico, vive en Playa del Carmen, el tercero estudios a nivel básico y vive en Playa del Carmen; los últimos cinco viven en Othón P. Blanco y estudian en la primaria.

Figura 3.1

Genograma de la familia Moo Pech



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se plasma el número de hijos (siete) que han contraído matrimonio y la cantidad de nietos, de los nietos dos han contraído matrimonio. Los que no han contraído matrimonio dos se encuentran estudiando un posgrado y los otros dos se dedican a trabajar. Con respecto a la relación familiar, todos los hermanos tienen una relación de fraternidad, aunque entre las esposas de los hijos existen conflictos por celos y diferencias de personalidad.

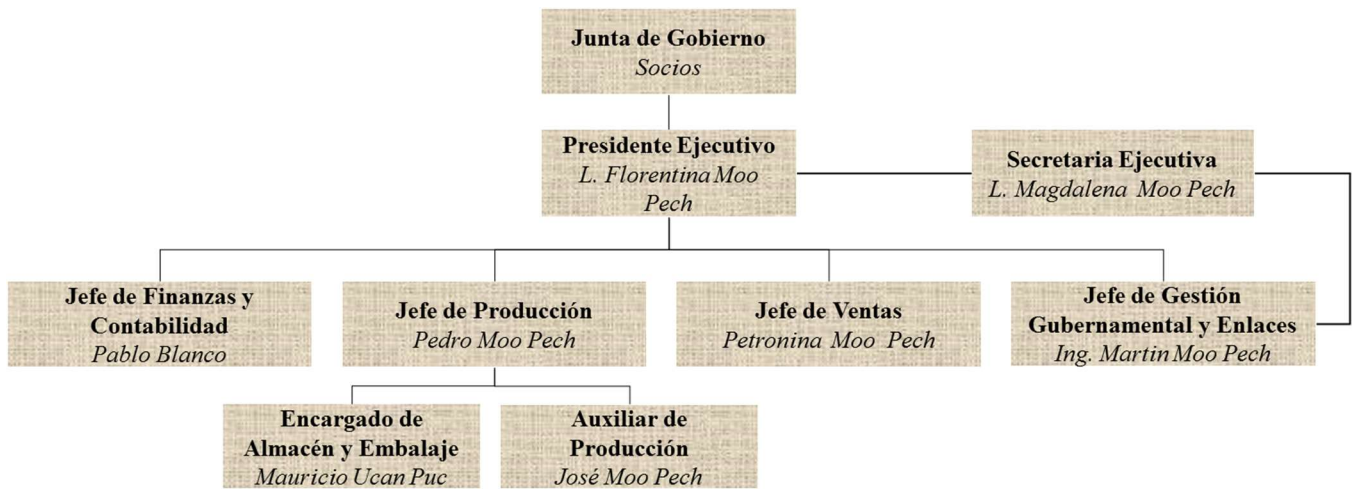
Organigrama de la empresa familiar

Se hace una presentación grafica de la estructura de la empresa familiar Apicultores de la Selva, es necesario hacer referencia; que estos no cuentan con una estructura formal; de otra manera, por medio de la observación e información obtenida se propone una estructura organizacional de cómo se encuentra en la actualidad la empresa.

Se puede observar que la empresa está conformada por ocho socios (cuatro mujeres y cuatro hombres) que conforman la alta gerencia, es decir estos individuos indican sobre las

decisiones que la dirección (presidente, secretario, tesorero) deben ejecutar. Cada persona que conforma la dirección tiene a cargo un área, por ejemplo: almacenes, inventarios, proyectos y gestión. En la actualidad la pequeña empresa únicamente tiene dos empleados uno de manera temporal y el otro eventual. Ver figura 3.2.

Figura 3.2
Estructura organizacional S.P.R



Fuente: Gutiérrez y Salazar (2016)

Junta de gobierno: está conformada por todos los integrantes de la empresa, de los cuales cuatro son hombres y cuatro mujeres. Seis de los socios accionistas son hermanos de sangre, uno es esposo de una de las accionistas, por lo cual funge el papel de cuñado en la familia y en la empresa como contador. Uno de los accionistas es amigo de la familia por lo cual no tienen ninguna relación consanguínea y familiar.

Presidente ejecutivo: sus principales funciones consisten en: ejecutar los acuerdos de junta de gobierno, supervisión de áreas subalternas, motivación del personal en general, elaboración y presentación de informes de resultado a la junta de gobierno, representar a la empresa en diferentes eventos, reclutamiento, selección y contratación de empleados.

Secretaria: alguna de sus funciones: coordinar los eventos y reuniones de la junta de gobierno, elaboración de memoria de reunión, seguimiento a los compromisos de las juntas de gobierno, archivar documentos pertinentes.

Capítulo IV. Metodología

En el siguiente apartado de la investigación se describe la metodología que se llevó a cabo para la recolección de información. Como primer punto se define el tipo de investigación que se aplicó, característico y enfoque de la investigación. Se detallan las razones por las cuales se eligió el tipo de investigación, los instrumentos aplicados para las entrevistas y técnicas empleados, sujetos de estudio, los procedimientos para analizar los datos y la confiabilidad y validez.

4.1. Tipo de investigación

La investigación científica es el instrumento con que cuenta el hombre para conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad. Su desarrollo desde las distintas disciplinas científicas que existen, es importante para la búsqueda de la interpretación de los acontecimientos y soluciones a los problemas, de igual manera es útil para generar nuevos conocimientos que la expliquen y orienten su transformación. La investigación y el método científico proporcionan además al profesional en su respectiva disciplina una perspectiva de análisis crítico de la información que maneja y de los conocimientos en los cuales fundamenta su acción personal (Monje, 2011).

La investigación cualitativa hace descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Sampieri, 2014); otro autor (Gualdino, 2006) señala que la investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales, que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos.

Algunos autores definen a la investigación cualitativa como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo & Castaño, 2002) de igual forma el método cualitativo Sánchez, (S/F) lo define como el instrumento analítico por excelencia de quienes se preocupan por la comprensión de significados (observar, escuchar y comprender). Este

método exige una sistematización rigurosa de las distintas técnicas e instrumentos que componen el acervo metodológico y, por lo consiguiente, un gran conocimiento de la teoría.

El autor hace referencia acerca de cómo se puede percibir la investigación cualitativa como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación, tal como la presentan las personas. Toda investigación, de cualquier enfoque que sea (cualitativo o cuantitativo), tiene dos centros básicos de actividad, partiendo del hecho que el investigador desea alcanzar unos objetivos, que a veces, están orientados hacia la solución de un problema, los dos centros fundamentales de actividad consisten en:

(1) Recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos, o solucionar ese problema.

(2) Estructurar esa información en un todo coherente y lógico, es decir, ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información. Analógicamente, podríamos decir que todo depende o se apoya en dos pilares centrales. (Martínez , 2006)

Por lo tanto, la metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. (Krause, 1995)

4.1.1. Características que definen a la investigación cualitativa

A continuación, se definen algunas de las características más sobresalientes de la investigación cualitativa de acuerdo con los autores (Taylor & Bodgan, 2000; Eisner, 1998; Rosssam y Ralli, 1998). Ver tabla 4.1.

Tabla 4.1

Características de la investigación cualitativa

Características de la investigación cualitativa		
(Taylor & Bogdan, 2000)	(Eisner, 1998)	(Rossmann y Ralli, 1998)

Es inductiva	Los estudios cualitativos tienden a estar enfocados	Se desarrolla en contextos naturales
Perspectiva holística	El yo (propio investigador) como instrumento	Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanistas
Sensibilidad hacia los posibles efectos debidos a la presencia del investigador	Carácter interpretativo	Focalizado en contextos de forma holística
Compresión de las personas dentro de su propio marco de referencia	Atención a lo concreto, el caso particular	El investigador desarrolla sensibilidad hacia su biografía personal (reflexibilidad)
Métodos humanistas	Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental	Naturaleza emergente
Todos los escenarios y personas son dignos de estudio		Proceso basado en un razonamiento sofisticado que es multifacético e interactivo.
Es un arte		Fundamentalmente interpretativa

Fuente: (Sandín, 2008)

4.2. El enfoque de la investigación

La fenomenología, como método, requiere del investigador que la asume el conocimiento de las bases y fundamentos que da sentido a las acciones que él debe realizar para el abordaje de todo aquello que investiga (Leal , S/F)

Dentro de la presente investigación cualitativa se utilizó el método fenomenológico, porque se abordó la realidad del sujeto de investigación partiendo de sus experiencias, percepciones y recuerdos que en un momento tuvo acceso o participó. Por lo tanto en este método se buscó la comprensión de las experiencias mediante la interpretación totalitaria de las situaciones vividas, vista desde un marco de referencia interna. Se realizó en tres fases descripción, interpretación y la suma de. Ver tabla 4.2.

Tabla 4.2

Procedimiento para la elaboración del texto fenomenológico

Fase	Contenido	Actividades
------	-----------	-------------

I (+ descripción)	Se recogieron las interpretaciones vividas (directamente)	-relato de las experiencias vividas socios de la empresa - Entrevistas a profundidad -Observación
II (+ interpretación)	Recoger las interpretaciones vividas (indirectamente)	- Se Redactó el texto fenomenológico reflexionó e interpretó sobre del material obtenido. - se hizo la revisión de documentación fenomenológica
III (Descripción + interpretación)	Escribir-reflexionar de la experiencia vivida	-Se elaboró el texto fenomenológico -Se revisaron documentos relacionados con la empresa

Fuente: (Ayala, 2008)

4.3. Diseño de la investigación

Los diseños de investigación son el plan, la estructura y estrategias que se utilizarán para obtener respuestas a las preguntas de investigación. Los diseños implican a partir de un marco de referencia (teoría), señalar cómo se obtendrán los datos (serán medidos, observados o se consultarán registros existentes). El diseño también señala cuántos y cuáles registros u observaciones se realizarán, cómo se analizará la información obtenida (de manera cualitativa o cuantitativa) (Reidl, 2012).

Con respecto a la presente investigación cualitativa se determinó la realización de un estudio de caso. Puesto que únicamente se analizó un caso particular, que consiste en la microempresa familiar APISELVA, puesto que se trató del abordaje y descripción de la sola microempresa. Con un diseño de un estudio de caso del tipo descriptivo cuyo objetivo consistió en analizar, observar e interpretar las características particulares de la microempresa en forma minuciosa y explicativa; en especial los miembros de la empresa y principales circunstancias.

Para el caso del estudio se realizó de acuerdo a la conveniencia del mismo, es decir de dio a partir del problema objeto de estudio pues se trató de conocer el porqué y el cómo de los sucesos de la empresa; el investigador no tuvo control sobre las variables de estudio y se trató de un evento contemporáneo.

4.3.1. Estudio de caso único

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martinez, 2006). El estudio de caso es un método cualitativo que se ha utilizado para comprender profundamente la realidad social. Yin (1998) señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

Por lo tanto, en esta investigación se utilizó el método de estudio de caso cualitativo para obtener información de manera puntualizada de los dueños de la empresa y familiares de la empresa apícola. Por lo que se necesitó conocer cómo es el protocolo y la profesionalización de la empresa familiar

4.4. El investigador

Para el presente trabajo, se adquirió un compromiso por parte del investigador con el fin de actuar éticamente y con los requerimientos científicos para la elaboración de dicho estudio de caso.

4.5. Los sujetos de estudio

Los sujetos de estudio para el análisis de la empresa APISELVA fueron, el fundador de la empresa, los hijos que forman parte de la empresa, un cuñado y un amigo que consideran como parte de la familia. Ver tabla 4.3.

Tabla 4.3

Sujetos de estudio

Código de informante	Género	Profesión	Rol de la familia	Rol en la empresa
Informante 1	Femenina	Licenciada en Turismo	Ante penúltima hija	Presidenta
Informante 2	Femenina	Licenciada en Administración	última Hija	Secretaria

Informante 3	Masculino	Licenciado Turismo Alternativo	Yerno	Finanzas
Informante 4	Masculino	Comerciante	Séptimo Hijo	Producción
Informante 5	Femenina	Comerciante	Quinta hija	ventas
Informante 6	Femenina	Comerciante	Sexta hija	Auxiliar de ventas
Informante 7	Masculino	Ing. En producción agroecológica	Noveno hijo	Gestión
Informante 8	Masculino	Lic. En Turismo Alternativo	Amigo de la familia	Almacén

Fuente: elaboración propia

4.6. El procedimiento para la obtención de los datos

Para nuestra investigación se utilizaron observaciones personales, uso de informantes, de datos actuales e históricos, entrevistas estructuradas, estudio de documentos pertinentes y registros.

Para el análisis de los datos se utilizaron

- a) Bitácoras de análisis
- b) Estructuración de datos (Organización de datos, transcripción del material y análisis del material)

De igual forma se llevó a cabo un procedimiento para la realización de un estudio de caso a continuación se enumera las siguientes actividades realizadas (Yin, 2009; Fong, 2009 y Jiménez, 2012)

- 1.- definición del caso de estudio
- 2.- establecimiento de la muestra
- 3.- Formulación de preguntas directrices
- 4.- Selección de técnicas de muestreo
- 5.- Categorización y codificación de datos

6.- Análisis e interpretación de datos

7.- Validación a partir de la triangulación

8.- presentación de resultados

4.6.1. Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección de datos basadas en la observación y participación, practicadas en entornos convencionales, consisten en la observación que realiza el investigador de la situación social en estudio, procurando para ello un análisis de forma directa, entera y en el momento en que dicha situación se lleva a cabo, y en donde su participación varía según el propósito y el diseño de investigación previstos (Orrellana & Sánchez, 2005)

La entrevista es una de las técnicas preferidas de los partidarios de la investigación cualitativa, pero también es un procedimiento muy usado por los psiquiatras, psicólogos, periodistas, médicos y otros profesionales, que a la postre es una de las modalidades de la interrogación, o sea el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener de información específica. Se afirma que por medio de la entrevista se obtiene toda aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ello podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado, sus ideas, sus creencias y conocimientos (Cerda, 1991)

En la metodología cualitativa, la entrevista a profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas. La entrevista a profundidad tiene mucho en común con la observación participante, pero se diferencia de ésta en el escenario y situaciones en los que tiene lugar la investigación (Cerda, 1991; Campoy y Gómez, 2009)

Por lo tanto, en la empresa APISELVA se aplicaron entrevistas a los sujetos que habían sido identificados como informantes claves para obtener información veraz y oportuna, así mismo se realizó la observación durante el trabajo en campo. Es importante aclarar que se aplicaron dos cuestionarios de acuerdo al puesto y la información que se requería.

4.7. Herramienta de análisis de datos

Para analizar los datos de la información obtenida. Se registró exactamente la información que fue proporcionada por los entrevistados en la empresa familiar APISELVA, de igual manera se registraban las observaciones que el investigador realizaba durante las visitas a campo, lo cual permitió que tanto las entrevistas y observaciones puedan ser comparadas para obtener información confiable. Sucesivamente se estructuró la información y se codificó.

Para que la información pueda obtener mayor autenticidad en la investigación; se utilizó ATLAS.ti el cual es un programa de análisis cualitativo, con un conjunto de herramientas informáticas que permite avanzar en la codificación, agrupar, reagrupar, organizar de manera creativa y al mismo tiempo sistematizar la información, hasta el punto de final de construir una teoría.

4.8. Procedimiento para la validez y confiabilidad

Hay que considerar que la triangulación, es por encima de todo, un proceso de ampliación y verificación de resultados. En su desarrollo se trata de identificar y corregir las limitaciones metodológicas, los sesgos de los datos y de los investigadores (Ruiz, 2005). Para Arias María la triangulación es el uso de múltiples métodos de estudio de un mismo objeto (Valencia, 2000)

El procedimiento aparece como relevante en ciencias sociales cuando las normativas de validación no son de clara aplicación y entonces múltiples observadores, una variedad de teorías y de metodologías, fuentes diversas de datos, etcétera contribuyen a delimitar los prejuicios internos en un trabajo, haciendo a los hallazgos y comprobaciones mucho más estables que si se hubiera operado con un único método, con un único observador o instrumento para recolectar los datos y si todo se hubiera analizado a la luz de una teoría predeterminada Betrian et al (2013)

Denzin, (1970) citado por (Betria et al, 2013) establecen diferentes maneras de utilizar los procedimientos de triangulación, organizando posibilidades y alternativas para adoptar la que sea más ajustada al estudio:

Hay una primera forma de triangulación de datos, que toma en cuenta distintos y variados tiempos, espacios y sujetos de investigación.

Una segunda forma de atender a la triangulación es la de investigadores, la cual incorpora varios observadores para recoger los mismos datos en lugar de confiarle la tarea a uno solo.

La tercera forma, triangulación de métodos, recurre al uso de más de un método o en la habilitación de más de una técnica dentro de un método para obtener los datos y para analizarlos. Ésta categoría es generalmente la forma más conocida de entender la triangulación y refleja la disputa entre procedimientos cuantitativos y cualitativos o de consistente simbiosis entre ellos.

El cuarto modo de triangulación es el de teorías, porque se refiere a la utilización de más de un esquema teórico, teoría o desarrollo conceptual unitario para probar teorías o hipótesis rivales.

El quinto y último procedimiento es la triangulación múltiple, ya que propone la utilización simultánea de por lo menos dos de los procedimientos mencionados en las categorías anteriores.

En conclusión en esta investigación se realizó una triangulación múltiple porque se producirá la triangulación de datos, de investigadores y de métodos. Los tres tipos de triangulación serán la herramienta esencial para llevar a cabo el proceso de investigación y llegar a una conclusión sólida y válida.

4.8.1. Validación y fiabilidad

Para la validación del estudio de caso de la empresa apícola, se realizó transcripciones de entrevistas, base de datos (unidades hermenéuticas) y bitácoras que contiene información de observación durante el trabajo de campo, con el la finalidad de constatar información.

Otras de las cuestiones, consiste en la confiabilidad esto se determinó por el uso de un protocolo para la realización del caso (procedimiento).

4.8.2. La validez por triangulación

Esta investigación utilizó una triangulación múltiple que incluía los tipos: Metodológica, de datos y de investigadores. En la triangulación metodológica se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos de una sola categoría de información. Es necesario mencionar que toda la información se obtuvo en momentos y contextos diferentes. Con el propósito de realizar conclusiones veraces e irrefutables de las realidades existentes en la empresa apícola APISELVA. Para concluir, se presentan los resultados con una tipología descriptiva, por medio de descripciones detalladas intercaladas con párrafos de análisis del investigador.

4.9. Instrumento de investigación

Para la presente investigación se realizó un instrumento para aplicar entrevistas a profundidad que consta de dos apartados el primero para medir si la microempresa es profesional o se encuentra en vías de ser profesional, el apartado está compuesto por 16 preguntas donde abarca interrogantes relacionados con la variable profesionalización, el cual contiene subvariables que consisten en: perfil del gerente o propietario, tecnologías de la información y comunicación, cultura organizacional y estructura organizacional.

En el segundo apartado del instrumento, se incluyeron preguntas relacionadas con el variable protocolo familiar, el cual está compuesto por 18 ítems. En conclusión el instrumento que se aplicó contiene 37 preguntas, redactadas como en preguntas abiertas, lo cual permitió que los entrevistados proporcionen respuestas claras y concisas.

Para términos de la implementación, la sección relacionada con profesionalización, se aplicó a los sujetos más importantes de la empresa, es decir al presidente, tesorero y secretario. Siendo éstos, dos hijas y el último un yerno. Las preguntas relacionadas con protocolo familiar, fueron aplicadas a todos los integrantes de la empresa y a una persona que juega un papel importante en dicha empresa familiar, puesto que participa como

consejera en la toma de decisiones por lo tanto se puede asegurar que es una persona clave para entrevistar.

Para finalizar, la validación del instrumento estuvo a cargo de tres catedráticos investigadores miembros del Posgrado en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. El instrumento físico se incluye en el Anexo 1 del presente trabajo.

4.10 Software para investigación

En la actualidad ATLAS.ti es una de las herramientas informáticas de apoyo al investigador social que más se utiliza a la hora de analizar datos cualitativos, está destinado a favorecer las actividades de los investigadores.

ATLAS.ti es un software o herramienta para el análisis cualitativo que permite el proceso de grandes cantidades de información. El avance de este programa ayuda a organizar y reagrupar información, al mismo tiempo la sistematiza y permite la comparación de datos. Este software se utilizó para la codificación y análisis de los datos, para la comparación de información, puesto que permite tener mayor severidad en cuanto a la opinión de los sujetos de investigación. Las redes permitieron la extracción de información más innovador e importante de las entrevistas que se realizaron, de la misma forma facilita la comparación de datos entre los sujetos de investigación esto permite la triangulación de información.

Capítulo V. Presentación, análisis y discusión de resultados

En el presente capítulo se hará referencia a los resultados del diagnóstico, profesionalización y protocolo familiar en la empresa APISELVA. El objetivo del capítulo es presentar información que se obtuvo por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación es decir los cuestionarios que fueron aplicados a todos los miembros de la empresa; con respecto a profesionalización el cuestionario fue aplicado al gerente para conocer el nivel de profesionalización de la empresa. Por lo tanto toda la información recabada permite responder las preguntas de investigación de una manera adecuada.

5.1 Análisis de la situación actual de la empresa familiar APISELVA

En la actualidad, la empresa se dedica a la producción de miel y reproducción de colmenas, el objetivo a mediano plazo es contar con mil colmenas y con base en ello designar apiarios para la producción y explotación de miel, abejas, polen, propóleo, jalea real, cera, piquete de abejas, cajas, cuadros, entre otras. Sin embargo, en estos momentos únicamente se dedican a la producción de miel, por lo que cada socio se dedica a vender la cantidad que les corresponde, es decir, si se cosecha dos toneladas de miel esa cantidad se divide entre los ocho socios. La miel principalmente se comercializa en Yucatán, Quintana Roo y Michoacán.

En la pequeña empresa labora de forma permanente un solo propietario considerando que es al único que se le designa un sueldo, los otros siete dueños trabajan, pero de manera discontinua, es decir, cuando exista trabajo en campo, elaboración de proyectos, venta de miel, compras de material y equipo es cuando todos colaboran en desempeñar una función de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

5.1.1 Análisis de la situación actual de la empresa

En este apartado se presenta información recabada en el trabajo de campo con el objetivo de dar a conocer la situación actual de la empresa familiar, fundamentándolo con las opiniones de los sujetos de investigación; la empresa se dedica a la producción de miel en el municipio

de José María Morelos la integran ocho personas, la mayoría de los socios tienen un parentesco familiar.

La microempresa APISELVA se dedica a la producción de miel, actualmente cuenta 75 colmenas de abejas, tres apiarios, un almacén, 300 cajas con cuadros, tapas, pisos, 80 piletas, un extractor, 6 ahumadores, terrenos, entre otros. Los ocho propietarios durante las entrevistas afirmaban que la propiedad se divide únicamente entre los socios teniendo un porcentaje de 12.5%; no obstante, hay tres socios que han contraído matrimonio por bienes mancomunados, por lo consiguiente, el porcentaje que les corresponde se tendría que dividir entre dos, como consecuencia les corresponde el 6.25%, tal situación, es sui generis, porque los socios no tienen ni idea que en dado caso de que exista un divorcio, por ley se tendría que dividir su porcentaje de la propiedad con su cónyuge.

5.1.1.1 DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

En la tabla 5.1 se hace referencia a los resultados de la evaluación de los resultados que se hicieron por factores y la empresa en general, esto permitió conocer el grado de efectividad que la empresa familiar tiene. Los principales puntos que se evaluaron consistieron en componentes del proceso administrativo, satisfacción del cliente y personal, y los resultados de la satisfacción de los resultados financieros por parte de los propietarios.

Tabla 5.1

Análisis general de la empresa familiar

<i>Factores</i>	<i>H-1</i>	<i>H-4</i>	<i>Promedio</i>
<i>1. Misión, visión y filosofía</i>	7	8	7.5
<i>2. Planeación anual</i>	4	8	6
<i>3. Objetivos</i>	6	6	6
<i>4. Estructura organizacional</i>	7	8	7.5
<i>5. Dirección y gerencia</i>	5	5	5
<i>6. Reuniones de resultados</i>	9	8	8.5
<i>7. Políticas definidas</i>	5	5	5
<i>8. Resultados financieros</i>	5	4	4.5
<i>9. Satisfacción de personal</i>	7	9	8
<i>10. Satisfacción de clientes</i>	9	9	9
<i>Promedio</i>	6.4	7	6.7

Fuente: elaboración propia (2017)

El promedio general que se obtuvo para el apartado de la empresa fue de 7.5. Calificación que la sitúa en un rango de regular en cuanto a la clasificación de estado crítico o

sobresaliente. Los puntos que sobresalieron con calificación crítica se describen a continuación:

Dirección y gerencia (5): no existe una dirección eficiente en la empresa, porque en la mayoría de los casos no se realiza o en su caso no se ejecutan las decisiones de la gerencia. Otro aspecto a tomar en cuenta es que la actual gerencia ocupa dos puestos, por lo que no se han definidas exactamente las funciones límites de acción.

Políticas definidas (5): Existen algunas políticas establecidas con base en acuerdos que se han realizado durante las reuniones que se llevan a cabo en el grupo; no obstante, no existe un documento donde se establezca y que los socios y empleados se obliguen o tomen el compromiso de cumplirlos para el beneficio de la empresa.

Resultados financieros (4.5): usualmente se informa cuánto de inversión ha realizado cada socio, pero no se ahonda a detalle, por lo que únicamente se da de manera informativa. No existe un formato o documento donde se describan gastos y ganancias que obtenidos. Generalmente la información que se proporciona es la cantidad total de inversión.

Los aspectos de diagnóstico de la empresa familiar con calificaciones sobresalientes se describen a continuación.

Reunión de resultados (8.5): en este aspecto se puede describir que durante las reuniones que se han realizado se obtienen resultados contundentes y acuerdos. Se han trazado objetivos para el beneficio de la empresa por ejemplo: ejecución de reuniones cada mes y medio, visitas en campo dos veces al mes y aportaciones de manera puntual.

Satisfacción de clientes (9): en este apartado se puede afirmar que la del cliente se es muy aceptable, puesto que, el producto que se vende es 100% natural lo cual permite que el cliente quede totalmente satisfecho, de igual forma, la calidad del envasado y la etiqueta permite una imagen de calidad al producto.

5.1.1.2 Diagnóstico de la afectividad de la familia

Tabla 5.2

Resumen del diagnóstico de la familia.			
<i>Factores</i>	<i>H-1</i>	<i>H-4</i>	<i>Promedio</i>
<i>1. Misión y visión familiar</i>	4	3	3.5
<i>2. Intereses personales integrado a la empresa</i>	6	7	6.5
<i>3. Comunicación</i>	8	9	8.5
<i>4. Trabajo en equipo</i>	9	9	9
<i>5. Reuniones para analizar la empresa y familia</i>	6	7	6.5
<i>6. Confianza</i>	10	10	10
<i>7. Tiempo a la empresa</i>	6	7	6.5
<i>8. Beneficios económicos</i>	5	6	5.5
<i>9. Efectividad de la dirección</i>	8	7	7.5
<i>10. Unión familiar</i>	10	10	10
Promedio	6.3	7.5	7.35

Fuente: elaboración propia (2017)

El promedio general obtenido para el círculo de familia es de 7.35, calificación que permite observar que se encuentra en un estado sobresaliente. Los aspectos del diagnóstico de la familia con calificaciones críticas se describen a continuación:

Misión y visión familiar (3.5): no existe una visión familiar única y mucho menos escrita o plasmada en un documento donde los socios y parientes familiares puedan apropiarse de los objetivos a futuro. Los demás parientes sanguíneos no se encuentran inmersos con la situación de la empresa, desconocen las funciones y actividades que se realizan en la empresa familiar. Construir una visión familiar fortalecería la participación activa y pasiva de los parientes, de la misma manera orientarse en la toma de decisiones adecuadas para superar los problemas de continuidad.

Beneficios económicos (5.5): por el momento los integrantes de la empresa familiar no han obtenido un beneficio económico directo, porque la empresa apenas tienen dos años de funcionamiento, por lo que en esta etapa de vida de la empresa aún no se generan ganancias; sin embargo, se espera que en las próximas cosechas se obtengan beneficios económicos o al menos que ya no inviertan más recursos y que únicamente la empresa pueda sostenerse con los ingresos que se obtendrán.

Los aspectos del diagnóstico de la familia con calificaciones sobresalientes se describen a continuación:

Comunicación (9): los dos propietarios existe muy buena comunicación oral, tanto para tratar temas de la empresa como temas de la familia por ejemplo: reprender a un socio de la empresa que es familiar y corregirlo en esta etapa en que se encuentra el grupo las llamadas de atención se toman como un área de oportunidad.

Trabajo en equipo (10): los propietarios se acoplan excelentemente para trabajar en equipo, esto lo prueba que desde el inicio de la empresa se han organizado y toma decisiones conjuntamente, aunque en ocasiones no cumplen todas las metas y objetivos que se proponen a corto y mediano plazo.

Confianza (10): existe una confianza alta en los integrantes de la empresa familiar específicamente en temas de administración de recursos económicos y materiales. En la mayoría de los caos no se realizan inventarios y auditoria a los encargados del dinero y equipo de trabajo porque se cree y asegura que confían plenamente en el otro.

Unión familiar (9): desde el inicio de la familia se inculcaron valores importantes en los miembros de la empresa como el amor, respeto, perdón, confianza y solidaridad, por lo consiguiente esto permite que el negocio se desarrolle de una manera estable. Los valores que se aplican en la empresa hacen que exista una unión familiar a pesar de los problemas, malos entendidos y disgustos.

5.1.1.3 DIAGNOSTICO PATRIMONIAL

En la Tabla 5.3 se muestran los resultados de la evaluación por factor y general de la evaluación patrimonial, enseñando de manera general cuales puntos son tomados en cuenta y qué le falta a la empresa familiar por reforzar o tomar en cuenta. Los principales puntos evaluados fueron componentes del control de la propiedad y capital.

Tabla 5.3

Resumen del diagnóstico patrimonial.

<i>Factores</i>	<i>H1</i>	<i>H3</i>	<i>Promedio</i>
<i>1. Inventario de bienes</i>	5	5	5
<i>2. Documentación legal de pertenencia</i>	0	0	0
<i>3. Valor actual de los bienes</i>	5	5	5
<i>4. Deudas y pasivos</i>	5	5	5
<i>5. Control patrimonial</i>	0	0	0

6. Testamento	0	0	0
7. Procedimiento sucesorio	0	0	0
8. Impacto de sucesión	0	0	0
9. Temor a temas de sucesión y testamento	0	0	0
10. Inquietudes sobre sucesión	0	0	0
Promedio	1.5	1.5	1.5

El promedio general obtenido para el círculo de propiedad es de 2, calificación que lo sitúa en una situación crítica. Los aspectos del diagnóstico de la propiedad con calificaciones críticas se describen a continuación:

Documentación legal de pertenencia (0): no existe ningún documento donde describa la pertenecía de los bienes de la empresa.

Control patrimonial (0): Esté debido a la falta de valuación de algunos bienes de la empresa y la valuación de bienes personales, se encuentra de forma parcial, lo que da una idea a medias a los empresarios del valor de sus bienes.

Testamento (0): no se cuenta con ningún testamento, puesto que aún están en proceso de desarrollo; procedimiento sucesorio (0): no se ha considerado; Impacto de sucesión (0): no aplica; temor a temas de sucesión y testamento (0): no aplica Inquietudes sobre sucesión (0): aún no se toma en cuenta

Los aspectos del diagnóstico de la propiedad con calificaciones sobresalientes se describen a continuación: Inventario de bienes (5): se puede asegurar que los propietarios cuentan con un inventario de los productos y equipos de apicultura; pero no se actualiza con frecuencia lo que no permite conocer con exactitud con los activos y pasivos con los que cuenta la empresa.

Valor actual de los bienes (5): no se tiene con exactitud el valor de los bienes con que se cuenta, pero existe un documento en donde se plasma el valor de cada producto y el resguardo de notas de compra.

Deudas y pasivos (5): se cuenta con información acerca de las deudas y ventas de miel que se hacen por cosecha.

En la tabla 5.4 se puede observar como la propiedad de la empresa se encuentra dividida entre los miembros de la familia, considerando el tipo de matrimonio que contrajeron los propietarios de la empresa. Todos los miembros contrajeron matrimonio por bienes mancomunados, es decir, el porcentaje que le corresponde a cada miembro se el 50% le corresponde a la esposa (o).

Tabla 5.4

Distribución de la propiedad de la empresa entre los miembros de la familia Moo Pech

PROPIETARIOS	PORCENTAJE DE ACCIONES	VALOR NOMINAL
FLORETINA MOO PECH	12.5%	X
MAGDALENA MOO PECH	12.5%	X
PABLO BLANCO AGUILAR	12.5%	X
PEDRO MOO PECH	6.25%	X
MARTHA ZAPATA PUC	6.25%	X
PETRONINA MOO PECH	6.25%	X
ALFREDO LUGO BLANCO	6.25%	X
BERTHA MOO PECH	6.25%	X
MIGUEL ÀNGEL CANCHE	6.25%	X
MARTIN MOO PECH	12.5%	X
MAURICIO UCAN PUC	12.5%	X

Fuente elaboración propia (2017)

5.1.1.1 Diagnóstico de la familia, empresa y propiedad de APISELVA

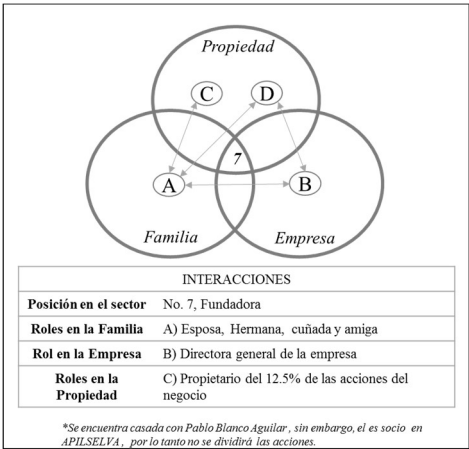
Para dar a conocer como es la relación de familia, empresa y propiedad, se hará la ilustración con los tres círculos para comprender mejor la interacción que tiene cada uno de los socios de la empresa, es decir, el papel que juegan.

La posición 7 hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que posee acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección.

Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa. Florentina Moo Pech, se encuentra en el modelo en el sector 7 porque es fundadora, asimismo funge el papel de esposa, hermana, cuñada y amiga, su rol en la empresa es de directora general y es propietaria del 12.5% de las acciones del negocio. Esta persona tiene gran influencia en la empresa y en la familia en la mayoría de los casos es la que organiza las reuniones familiares y empresariales.

Figura 5.1

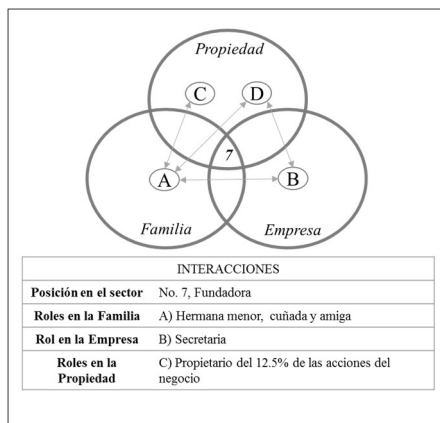
Como interactúa Florentina Moo Pech



Magdalena Moo Pech, se encuentra en el sector siete porque interactúa en los tres círculos, es fundadora, hermana menor, cuñada y amiga, ocupa el puesto de secretaria y es propietaria del 12.5% de las acciones. Es necesario mencionar que a pesar de que ocupa el puesto de secretaria no funge este papel todo el tiempo, puesto que se encuentra estudiando la maestría con el objetivo de especializarse y poder aplicar sus conocimientos en la empresa.

Figura 5.2

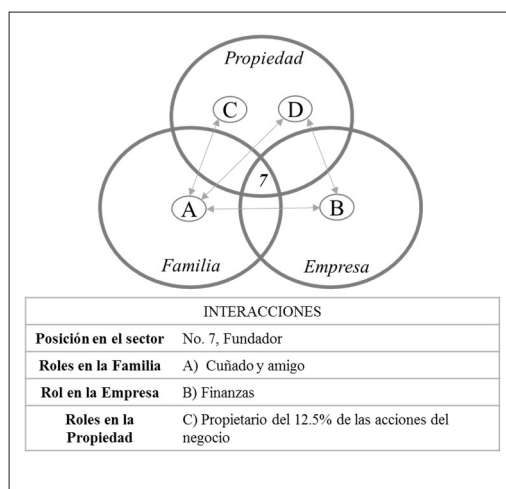
Como interactúa Magdalena Moo Pech



Pablo Blanco Aguilar; es fundador de la empresa, cuñado de la familia y amigo de un socio que no es parte de la familia, ocupa el puesto de finanzas; sin embargo, por cuestiones de trabajo ha delegado el puesto a la directora general por un tiempo. Es propietario del 12.5% de las acciones del negocio, está casado con Florentina Moo Pech, por lo que a la esposa le corresponde el 6.25%; sin embargo, ella también es socia de la empresa, como consecuencia sus acciones.

Figura 5.3

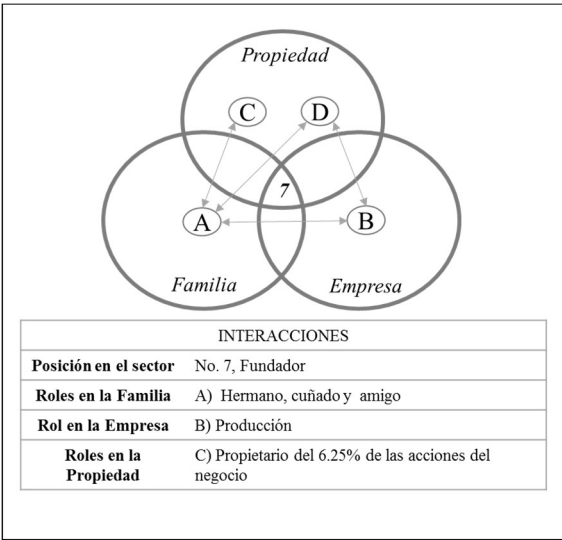
Como interactúa Pablo Blanco Aguilar



Pedro Moo Pech, se encuentra en el sector siete, su rol en la familia consiste en ser hermano, papá y amigo; en el círculo de empresa se encuentra en el área de producción es el encargado de reproducir las abejas, cosecha de miel, limpieza de los apiarios, alimentación, elaboración de cuadros, cajas, pisos, tapas y piletas. Se encuentra casado por sociedad conyugal y por lo tanto el 50% de sus acciones le corresponden a su esposa, es decir, cuenta con el 6.25% de la propiedad.

Figura 5.4

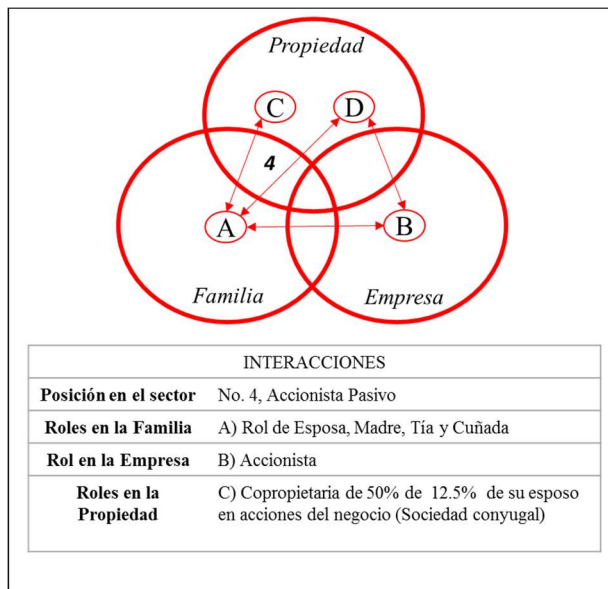
Como interactúa Pedro Moo Pech



Martha Zapata Puc es accionista pasiva, se encuentra en el sector 4, porque es miembro de la familia que tiene propiedad de un determinado número de acciones por derechos del código civil mexicano, posee el 50% del 12.5 de las acciones de su esposo Pedro Moo Pech. En la familia funge el rol de esposa, madre, tía y cuñada, pero que no desarrolla su vida profesional en la empresa. Ella es ama de casa.

Figura 5.5

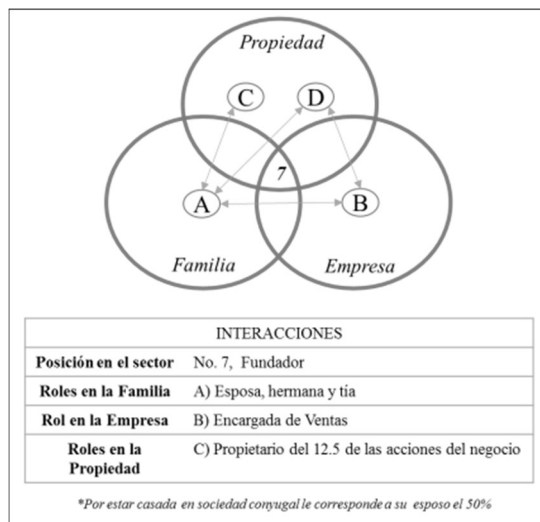
Como interactúa Martha Zapata Puc



Petronina Moo Pech, ocupa el sector siete como fundadora, su rol en la familia es de esposa, hermana y tía, ocupa el puesto de encargada de ventas y es propietaria del 6.25% de las acciones de la empresa, por estar casada en sociedad conyugal de bienes mancomunados, le corresponde a su esposo el 6.25%.

Figura 5.6

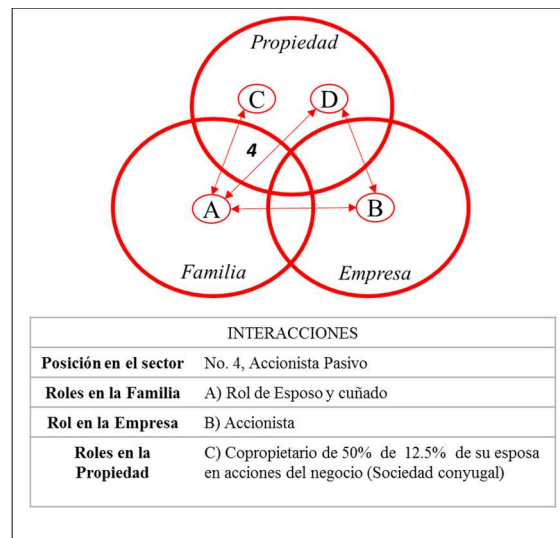
Como interactúa Petronina Moo Pech



Alfredo Lugo Blanco, ocupa la posición número 4 es accionista pasivo, porque no participa en las actividades de la empresa, el rol que ocupa en la familia es de esposo y cuñado, con respecto a la propiedad le corresponde el 6.25% de las acciones, por cuestiones de sociedad conyugal, puesto que se encuentra casado con Petronina Pech Moo. Alfredo ha intentado participar activamente en las actividades de la empresa; sin embargo, por cuestiones de acuerdo en el grupo de trabajo se prohibió la participación de personas que no sean socios accionistas, porque de esta manera se disminuyen los conflictos por malos entendidos.

Tabla 5.7

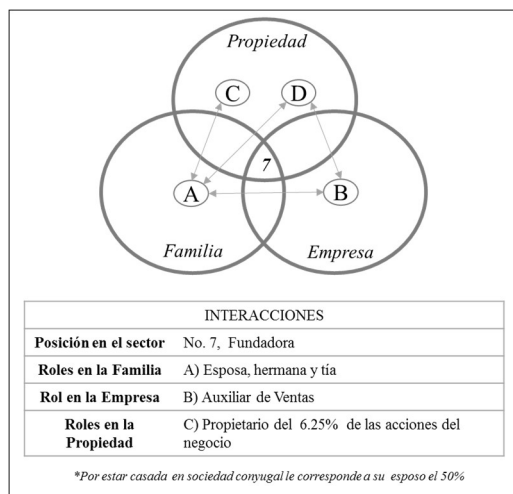
Como interactúa Alfredo Lugo Blanco



Bertha Moo Pech, se encuentra en el sector número siete porque es fundadora, en la familia funge el papel de esposa, hermana y tía, con respecto a la empresa se encarga de ser auxiliar de ventas y es propietaria del 6.25% de las acciones, ya que se encuentra casada por sociedad conyugal por lo tanto el otro 6.25% le corresponde a Miguel Ángel Canche Vázquez. Bertha se dedica a la venta de miel en la ciudad de Playa del Carmen, lo distribuye principalmente en los hogares y tienditas de la esquina, los envasan de a medio y un litro.

Figura 5.8

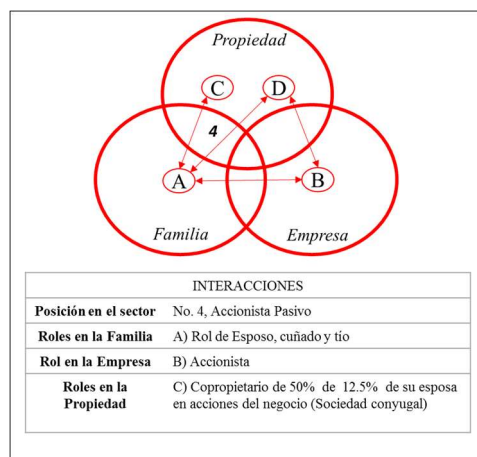
Como interactúa Bertha Moo Pech



Miguel ángel Canche Vázquez, es accionista pasivo, funge el papel de esposo, cuñado y tío. Es accionista porque se encuentra casado por vienes mancomunados, es decir, por sociedad conyugal, por lo tanto le corresponde el 6.5% de las acciones. Con respecto a esta persona no realiza ninguna actividad relacionada con la empresa, se puede asegurar que es la persona menos informada e interesada sobre lo que sucede en la empresa.

Figura 5.9

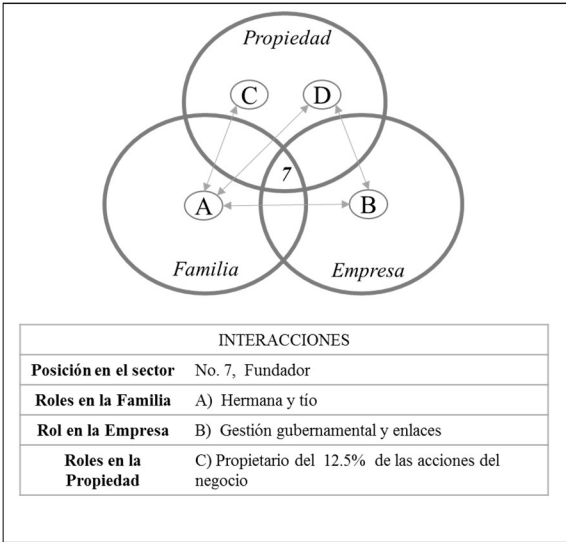
Como interactúa Miguel Ángel Canche



Martín Moo Pech, es fundador de la empresa, en la familia funge el papel de hermano y tío, ocupa el puesto de gestión gubernamental y enlaces, es propietario del 12.5% de las acciones de la empresa. Martin se dedica a someter proyectos productivos en las distintas dependencias de gobierno por ejemplo CEDEI, CONANP, SEMARNAT, SEDESOL; sin embargo, es necesario mencionar que no se dedica exclusivamente a la empresa en el puesto que ocupa, sino más bien por periodos porque es estudiante y en la mayoría de los casos las ventanillas de gobierno únicamente se activan en los meses de febrero a mayo.

Figura 5.10

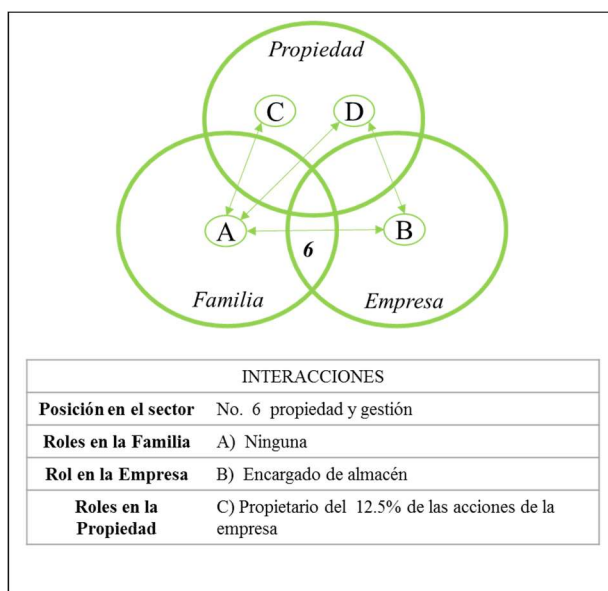
Como interactúa Martin Moo Pech



Mauricio Ucan Puc, es la única persona que se encuentra en el sector número seis, porque es la única persona que participan en la propiedad de la empresa y desarrolla labores de dirección sin pertenecer a la familia. Esta persona es el encargado de almacén y propietario del 12.5% de las acciones, pertenece a la empresa porque la familia lo invitó para ser parte de ella.

Figura 5.11

Como interactúa Mauricio Ucan Puc



5.2 Análisis del nivel de profesionalización de la empresa familiar APISELVA

Con base en las entrevistas que se realizaron, se presentan los resultados de nivel de profesionalización de la empresa familiar APISELVA. Es necesario hacer referencia en que la información se obtuvo aplicando el instrumento de investigación al gerente de la empresa, es decir, al encargado de dirigir el rumbo del negocio y que sabe a ciencia cierta el desarrollo de la empresa, de igual forma se aplicó el instrumento a tres socios que se encuentran relacionados con el que hacer de la empresa, se evaluará las tecnologías de información que se aplican, la cultura organizacional que se practica y la forma de ejercer el mando.

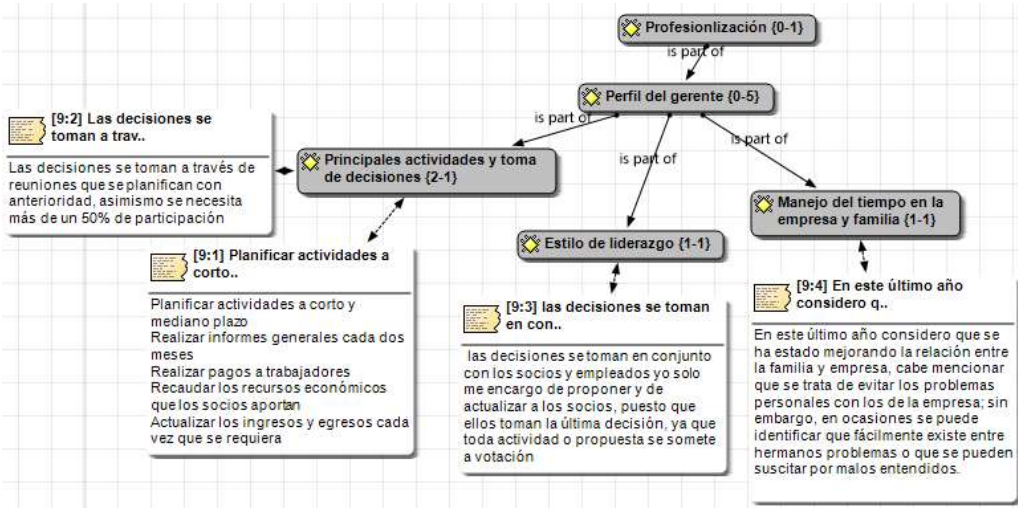
5.2.1 Resultados del nivel de profesionalización

5.2.1.1 Perfil del gerente

Por medio de la aplicación del instrumento de investigación, se puede describir el perfil del gerente como primer punto, se citan las principales actividades que realiza, la cual es la encargada de encausar el rumbo de la empresa, aunque se puede asegurar que aún le falta experiencia y definir exactamente las actividades que debe realizar y hasta dónde se limita sus funciones, puesto que se observó que realiza actividades que no le corresponde.

Con respecto al estilo de liderazgo es democrático y se pudo confirmar al asistir en las reuniones que realiza la empresa; haciendo referencia del manejo del tiempo en la empresa y la familia, conforme se van haciendo reuniones se ha estado controlado los tiempos, puesto que en el año anterior se le hacía complicado hacer un correcto manejo del tiempo.

Figura 5.12
Perfil del gerente

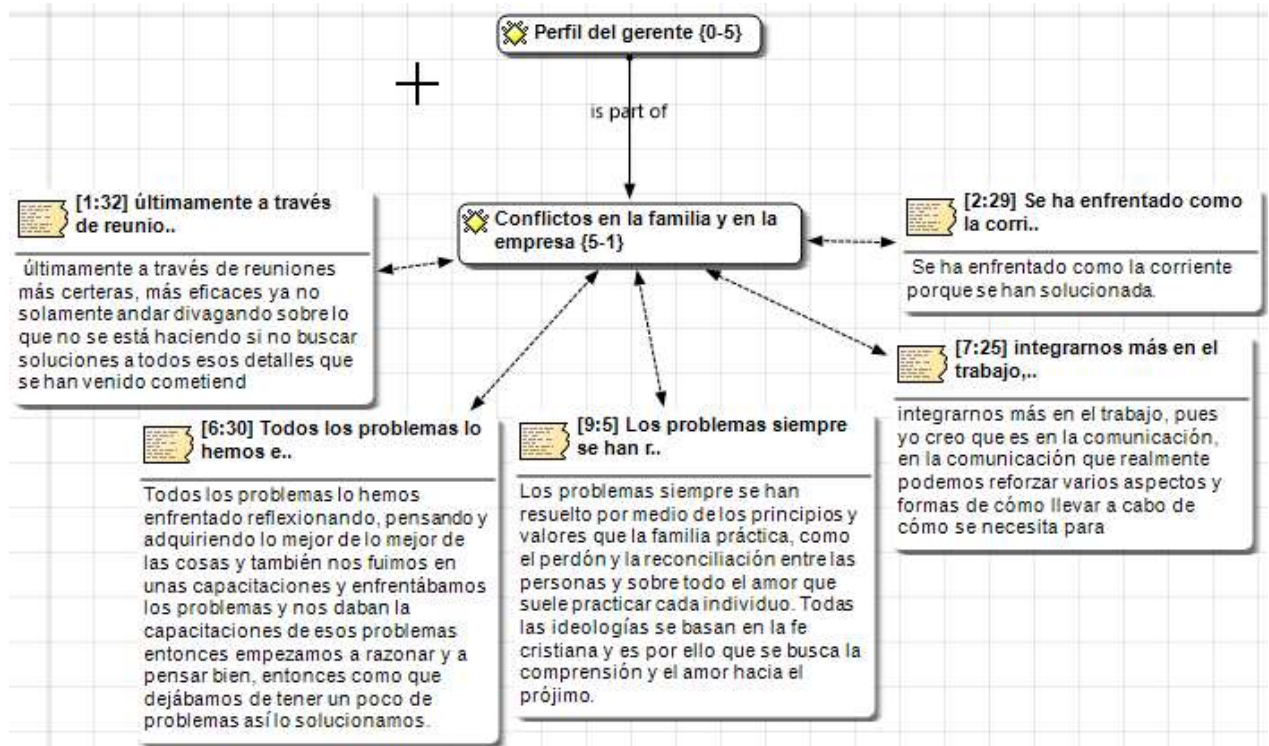


Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

En cuanto a los conflictos que se han presentado en la familia y la empresa son innumerables los casos. Si bien es cierto que en la mayoría de los cuestiones los problemas han sido de índole familiar y no empresarial, tal es el caso que en más de una ocasión los socios han tenido riñas, envidias, celos, reclamos, resentimientos, rencor por malos entendidos. Con referencia a la empresa se obtuvieron respuestas contundentes que afectan al buen desarrollo como son: mala comunicación, irresponsabilidad, deinterés, malos entendidos, falta de definición de funciones y falta de involucramiento. Ver tabla 5.13

Figura 5.13

Perfil del gerente: conflictos en la familia y en la empresa



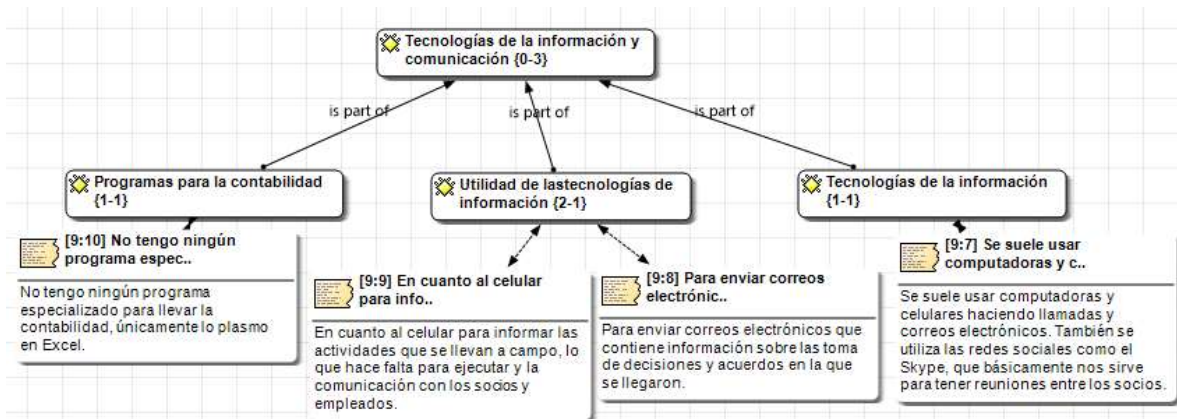
Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

5.2.1.2 Tecnologías de la información

Mientras tanto en el área de tecnologías de la información y comunicación se obtuvo que la empresa no cuenta con ningún programa especializado para registrar los ingresos y egresos de la empresa, en efecto únicamente se registre las actividades en el software de Excel. Por otra parte las tecnologías de la información son utilizadas en la empresa para facilitar la comunicación, proporcionar información y recordar los acuerdos se suele recurrir al Skype, Hotmail, Gmail, Facebook, whatsapp. Ver figura 5.14

Figura 5.14

Tecnologías de la información y comunicación



Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

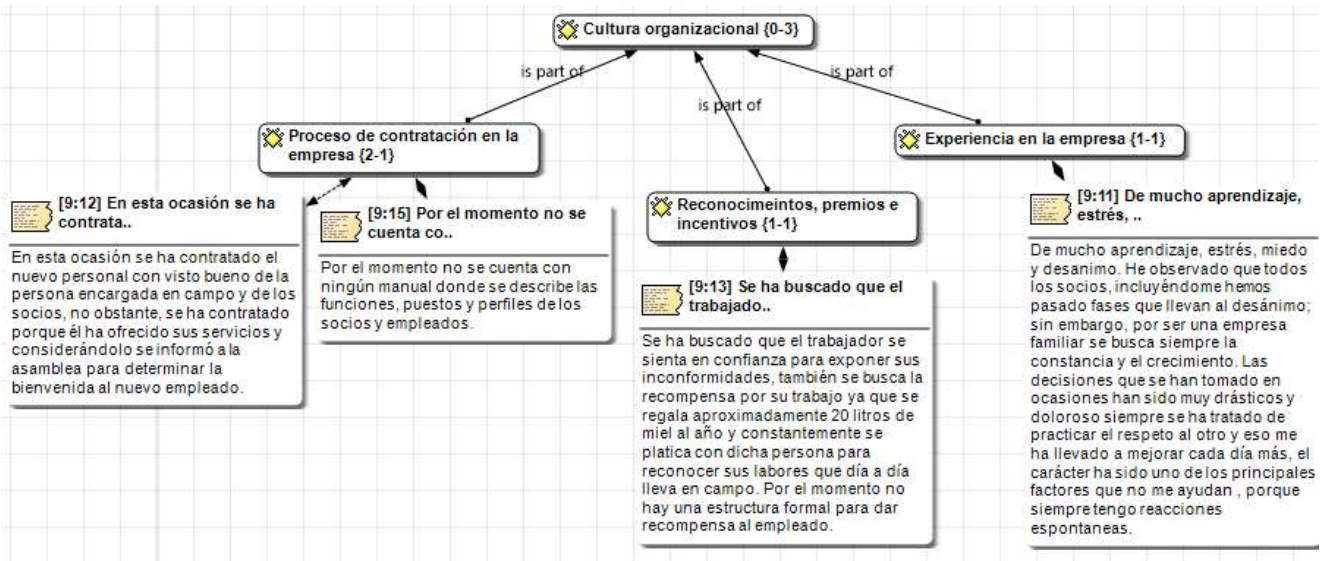
5.2.1.3 Cultura organizacional

Con respecto al apartado de cultura organizacional se obtuvieron los siguientes resultados: con referencia al proceso de contratación de los empleados no se cuenta con ningún proceso de reclutamiento y contratación del personal esto conlleva que no existe ninguna estipulado en donde se definan los requisitos o perfil que debe tener el posible candidato para ocupar un puesto, en este caso, la decisión lo toma la gerente con aprobación de los socios, el principal requisito que se pide es que sepa de apicultura. En actualidad no hay un documento o un acuerdo donde se establezca la forma de otorgar reconocimientos, premios e incentivos a los empleados; no obstante, en este periodo de cosecha de miel al apicultor encargado del área de campo se le incentivo con 20 litros de miel y generalmente se le reconoce y agradece el esfuerzo.

La gerente indicó que para ella la empresa ha sido de mucha experiencia, desanimo, preocupación y estrés; no obstante, las evidencias anteriores permiten que siempre busque nuevas estrategias para mantener viva la empresa y buscar su crecimiento, aunque se complica más por ser una empresa de índole familiar, en este caso es necesario enfrentar los retos y mantener la calma para poder solucionar los problemas que se presentan. Asimismo asegura que le ha permitido desarrollarse profesionalmente y personal. (ver figura 515)

Figura 5.15

Cultura organizacional



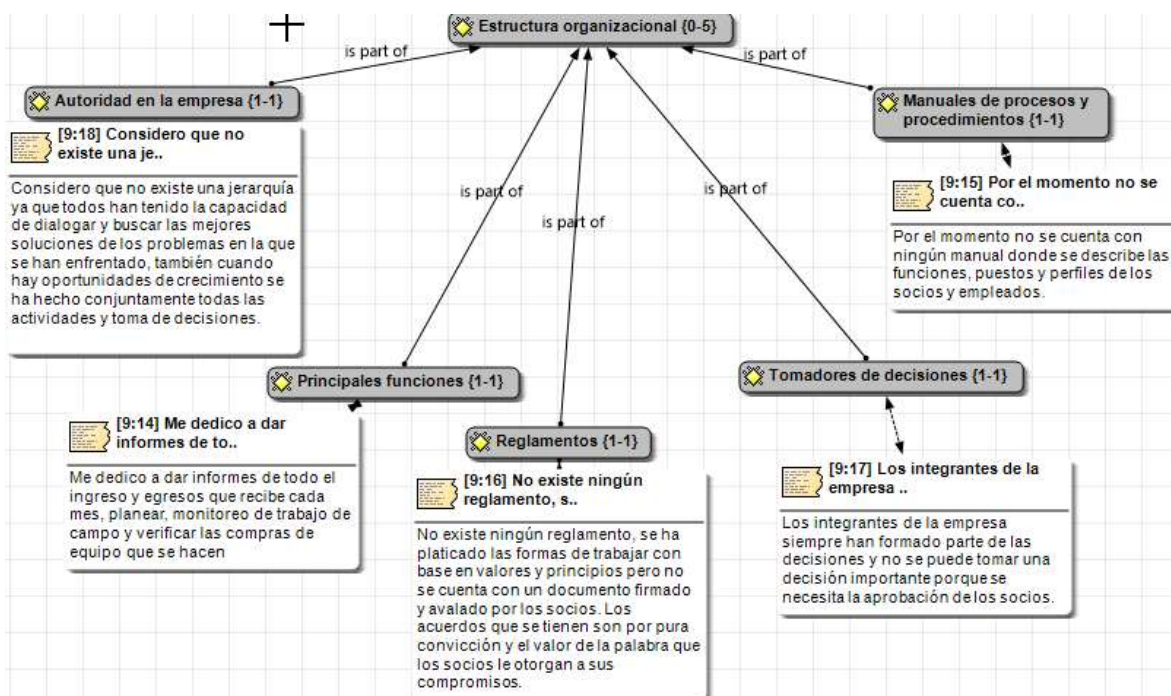
Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

5.2.1.4 Estructura organizacional

Como resultado de la estructura organizacional se contemplaron autoridad en la empresa, principales funciones, reglamentos, toma de decisiones, manuales de proceso y procedimientos. Por hacer mención de algunas de las actividades que se realizan en la empresa consisten en informar los ingresos y egresos de la empresa, éstas de igual forma se monitorean los trabajos que se hacen en campo y pagos. El estilo de toma de decisiones es democrático porque se pudo constatar que las decisiones importantes se someten a votación y la mayoría gana, cuando se trata de una decisión simple que no afecta directamente a la empresa la gerente es la que decide qué hacer al respecto. No existe ningún reglamento que rija a la empresa, más bien, algunos de los acuerdos a los que se han llegado es de palabra; no se cuenta con manual de procesos y procedimientos donde se describan las funciones, puestos y perfiles de los socios y empleados.

Figura 5.16

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

5.3 Análisis del contenido del protocolo familiar de la empresa

Con respecto a este apartado, se presenta información recabada en el trabajo de campo, asimismo, sobre los resultados de las entrevistas que se realizaron a los dueños de la empresa. Teniendo en cuenta que la información que se obtuvo es para considerar los puntos importantes del protocolo familiar, documento que rige las reglas de juego en la empresa familiar, más bien, se hacen propuestas para llegar en un acuerdo considerando que en el futuro se pueden presentar serios problemas, que pueden perjudicar a la empresa.

El análisis de la información tiene como objetivo responder a las últimas preguntas de investigación.

El protocolo familiar tendrá la siguiente estructura: Introducción protocolo familiar; antecedente; filosofía, valores y principios de la empresa; Órganos de gobierno; Patrimonio de la empresa y la familia; Código de conducta; Compromiso y Modificaciones del protocolo

5.3.1 Resultados del protocolo familiar

5.3.1.1 introducción al protocolo familiar

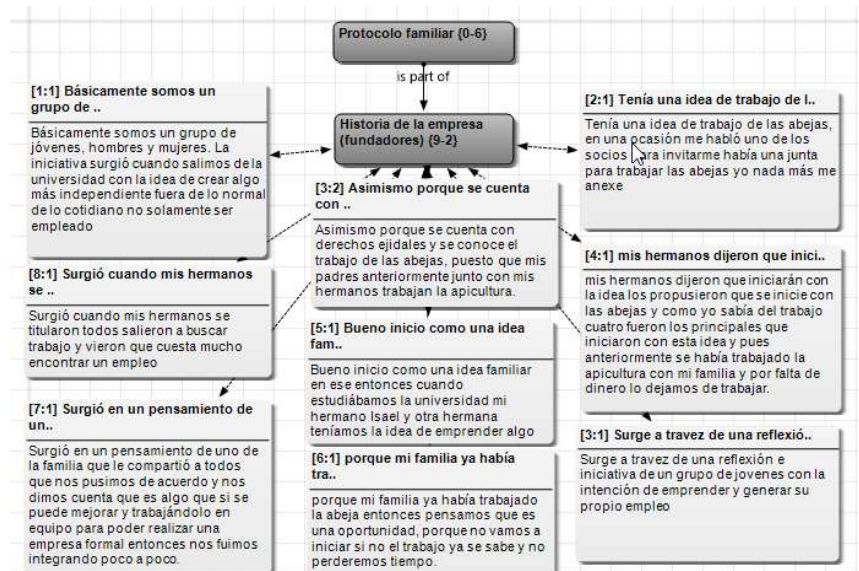
Los datos e información obtenida se dieron a partir del trabajo de campo que realizó el investigador, por lo que la información citada y añadida fue contrastada con las observaciones que se realizaron en campo.

La empresa inició aproximadamente hace dos años por medio de una idea de los hermanos Moo Pech, considerando que el papá había iniciado con la actividad de la producción de miel hace algunos años; pero por cuestiones económicas se vio en la necesidad de tomar la decisión de finalizar con el proyecto, partiendo de los supuestos anteriores los hijos retomaron esta actividad, porque ya se cuenta con los conocimientos, predios y recursos para hacer crecer el negocio y mantenerlo vivo. Actualmente la empresa está conformada por ocho socios, donde la mayoría tienen un vínculo familiar.

Algunas de los principales problemas que la empresa ha enfrentado son: la irresponsabilidad en cuestiones de pago de cuota, generalmente los socios se esperan que la gerente administrativo recauda los fondos para solventar los gastos que se generen; cuando un miembro de la empresa que es parte de la familia comete una imprudencia o irresponsabilidad se deja pasar desapercibido por ser parte de la familia; con respecto al equipo o alimento de las abejas no hay una coordinación adecuada entre los socios, falta de organización y falta de comunicación lo que trae como consecuencia que las abejas migren y dejen los apiarios.

Figura 5.17

Historia de la empresa

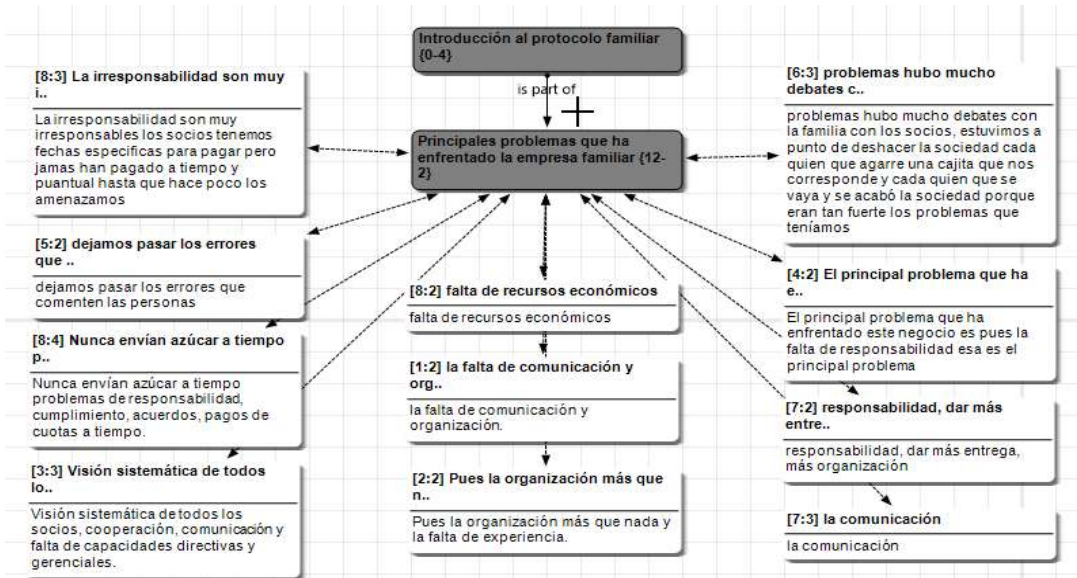


Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

Partiendo de las afirmaciones anteriores tienen como consecuencias, que en la familia se generen tensión y fricciones entre hermanos, por ejemplo, como cuando las cuñadas han influido en la toma de decisiones y comentarios de los socios; de igual forma, algunos integrantes decidieron salir del grupo de trabajo, sin tener en cuenta que afectaron directamente a la empresa al momento de reembolsar la inversión que habían aportado. (Ver figura 5.18).

Figura 5.18

Principales problemas que ha enfrentado la empresa familiar

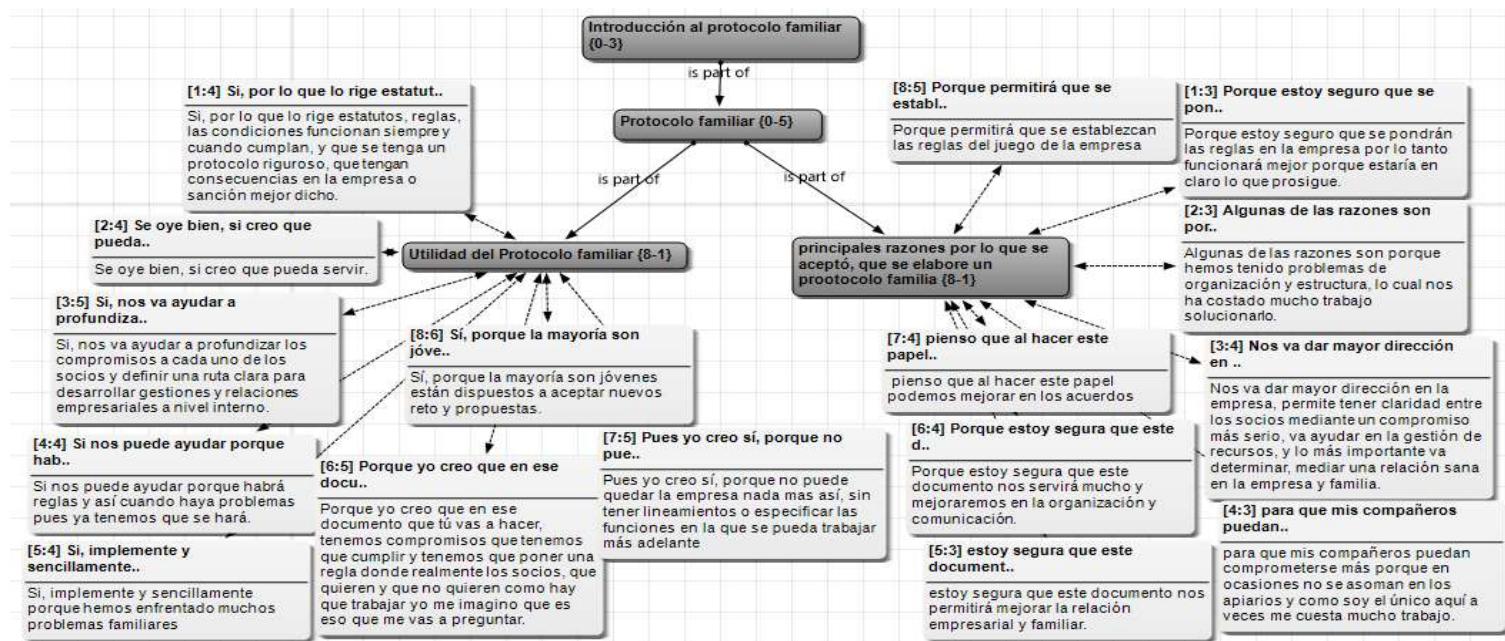


Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

Con base en las ideas expuestas en el mapa mental, se puede ahondar en algunos comentarios acerca de la utilidad del protocolo familiar en la empresa a los entrevistados hicieron referencia por ejemplo: permitirá las condiciones de participación y toma de decisiones, a comprometerse más, disminuir y prevenir conflictos. Algunas razones por las que se aceptó que se elabore el protocolo radican en que se han enfrentado a serios problemas y este instrumento mejorará la organización, mejorará la relación de la familia y la empresa.

Figura 5.19

Utilidad y principales razones por lo que acepto que se elabore el protocolo familiar



Fuente:

Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016.

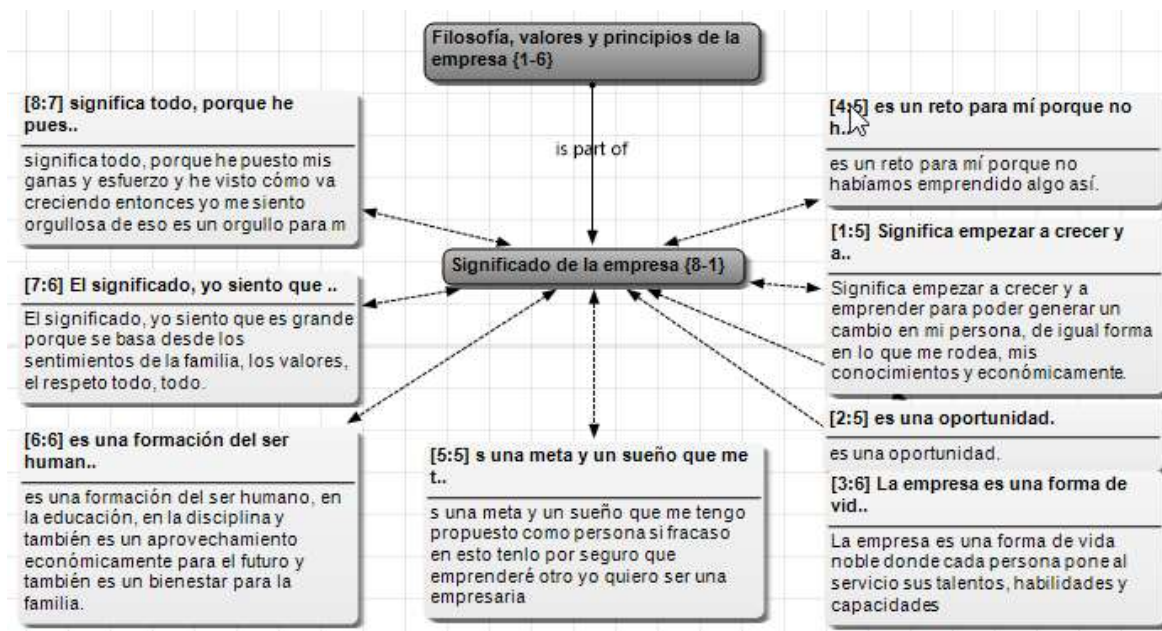
5.3.1.2 Filosofía, valores y principios de la empresa

En el presente apartado del protocolo se presentarán los resultados obtenidos en el trabajo de investigación como son la misión, visión, valores de la empresa. La búsqueda de información por medio de las entrevistas y contrastarla permite que la investigación tenga un mayor grado de confiabilidad.

En relación con las implicaciones del significado de la empresa para los socios, se puede asegurar que existe un grado de pertenencia muy importante, puesto que estos se sienten identificados con el crecimiento de la entidad, asimismo, expresaron abiertamente que se sienten orgullosos al ver cómo va creciendo la empresa por lo que existe una correlación, ya que la empresa crece y los socios desarrollan más sus habilidades todas estas razones permiten autodisciplinarse, aplicar el respeto y cambio en la persona.

Figura 5.20

Significado de la empresa

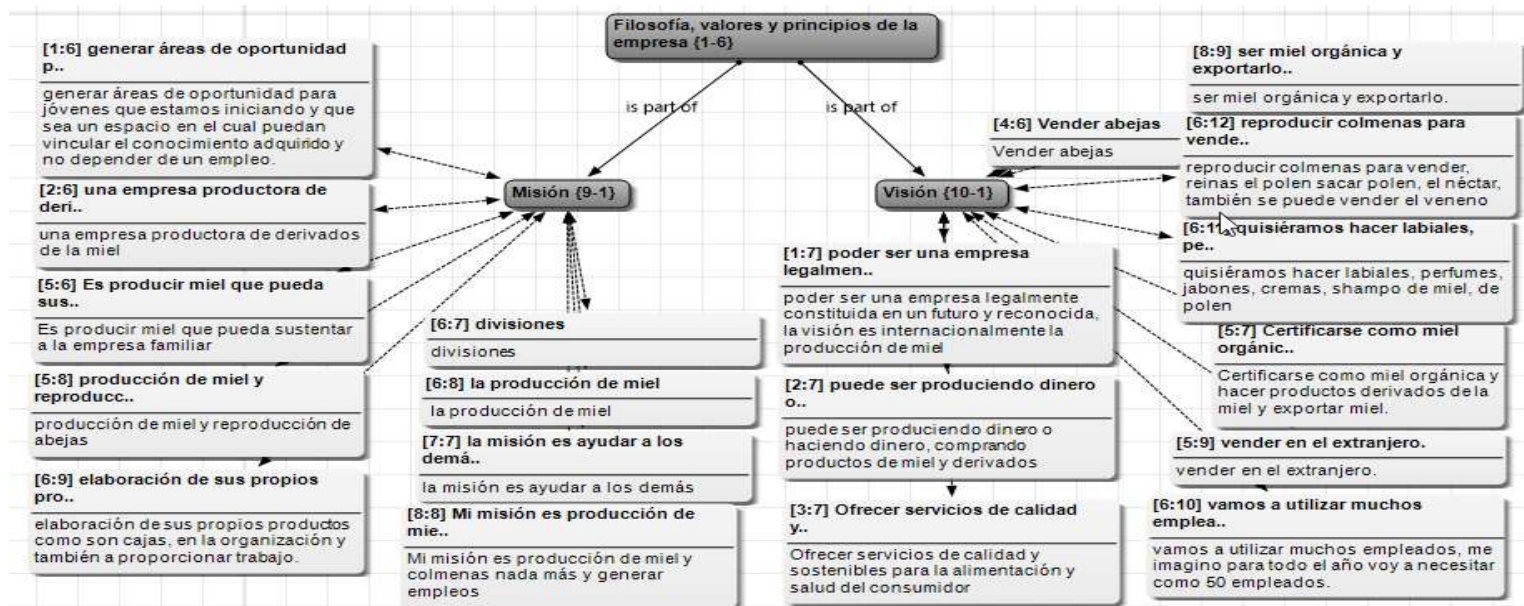


Fuente: Elaboración con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Existe la idea en los integrantes de la empresa sobre la misión de la empresa aunque no se encuentra escrito, llama la atención de como los socios definen la misión de su empresa, porque a pesar que no se encuentra bien definido a qué se dedica la empresa existe una relación crucial al comparar las respuesta de los sujetos de investigación. Los resultados obtenidos con respecto a la visión varían mucho en cuanto a las ideas; sin embargo, algunas ideas u opiniones se asemejan.

Figura 5.21

Misión y visión de la empresa

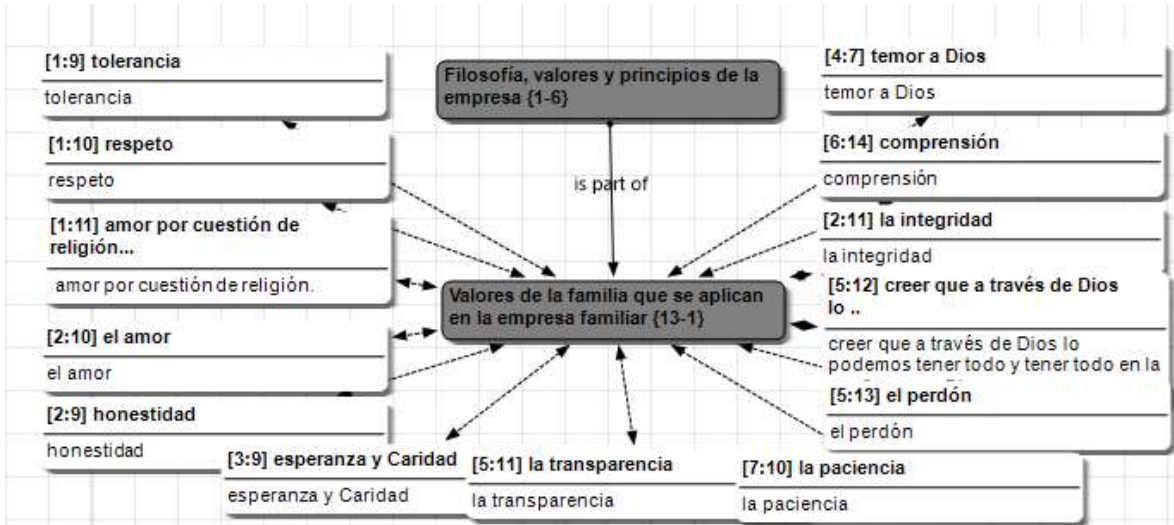


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Al respecto, los miembros de la empresa familiar profesan la fe católica, por lo consiguiente, la mayoría de los valores que se aplican en la empresa están basados en sus creencias. Se puede asegurar que el grupo empresarial suele aplicar alguno de los valores que hasta el momento les han funcionado por ejemplo el temor a Dios, es decir, temen por apropiarse o darle un mal uso a un recurso material o económico, el perdón es la base fundamental en la familia empresaria, así como la paciencia, tolerancia y el respeto.

Figura 5.22

Principales valores de la familia



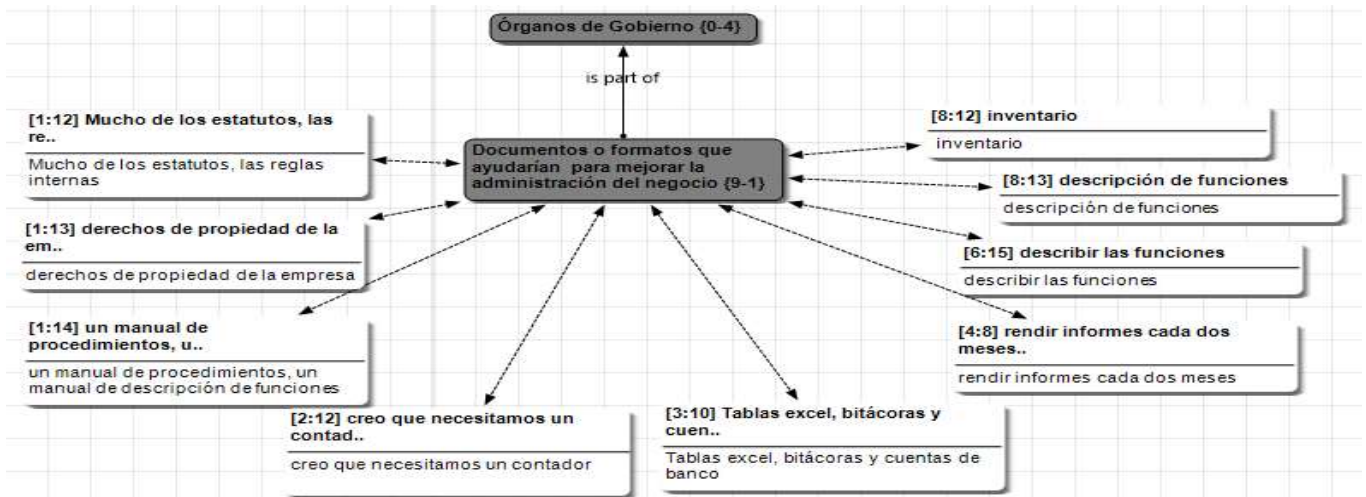
Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

5.3.1.3 Órganos de gobierno

En la empresa no se cuenta con ningún tipo de documentos que contenga las reglas del juego tanto de la empresa como en la familia. Todos los acuerdos que se han tomado son basados en la confianza y la palabra. No existen descripción y perfil de puestos, porque hasta el momento no han tenido la necesidad de elaborarlos según los socios. Es menester mencionar que existe algún registro de acuerdos en una bitácora, pero se utiliza como un archivo muerto, ya que pocos le toman interés.

Figura 5.23

Documentos o formatos que ayudarían a mejorar la administración del negocio

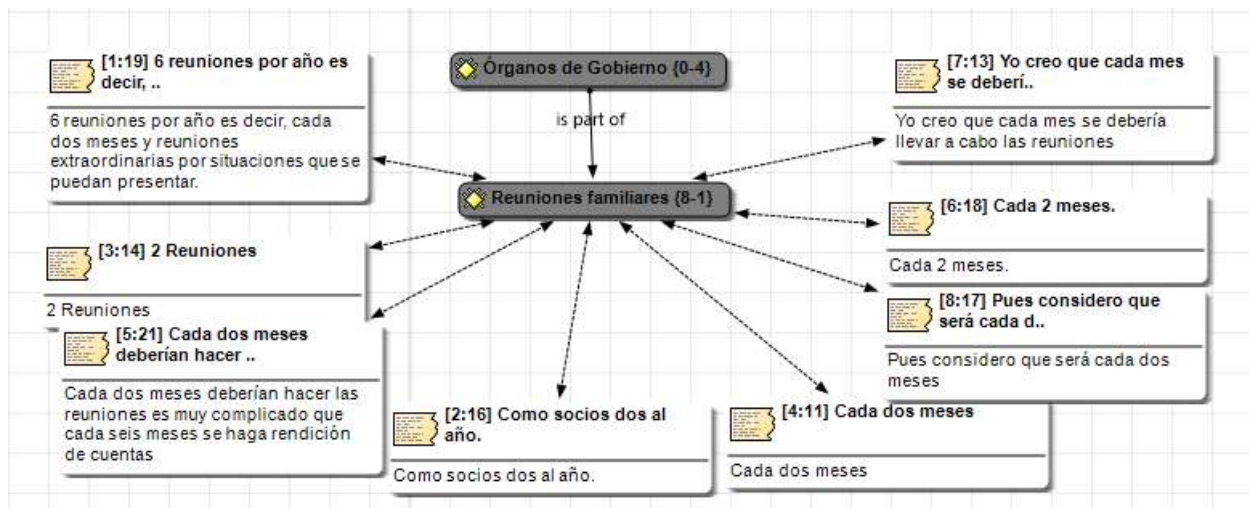


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Como resultado de la investigación, en el apartado de reuniones familiares se han propuesto que se realicen cada dos meses, porque de esa manera se pueden informar de los planes y actividades que se vayan llevando a cabo.

Figura 5.24

Reuniones familiares

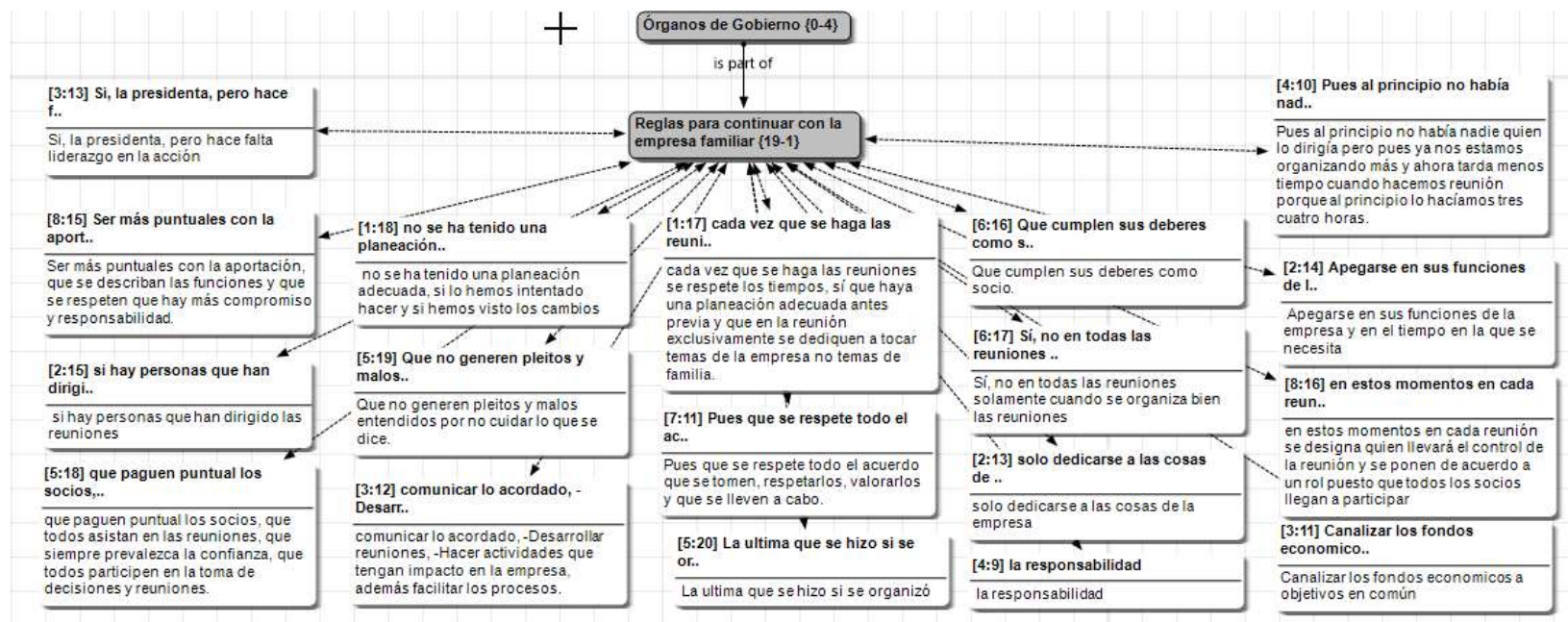


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Algunas reglas que se propusieron para continuar en la empresa consisten en que la presidenta ejerza más liderazgo y dirección, ser más puntuales con las aportaciones, que no se generen malos entendidos y cuando eso suceda se acuda a la persona indicada. Que cada individuo se apegue a sus funciones y que cumpla en tiempo y forma lo cual permitirá avanzar en los objetivos de la empresa

. Figura 5.25

Reglas para continuar con la empresa familiar



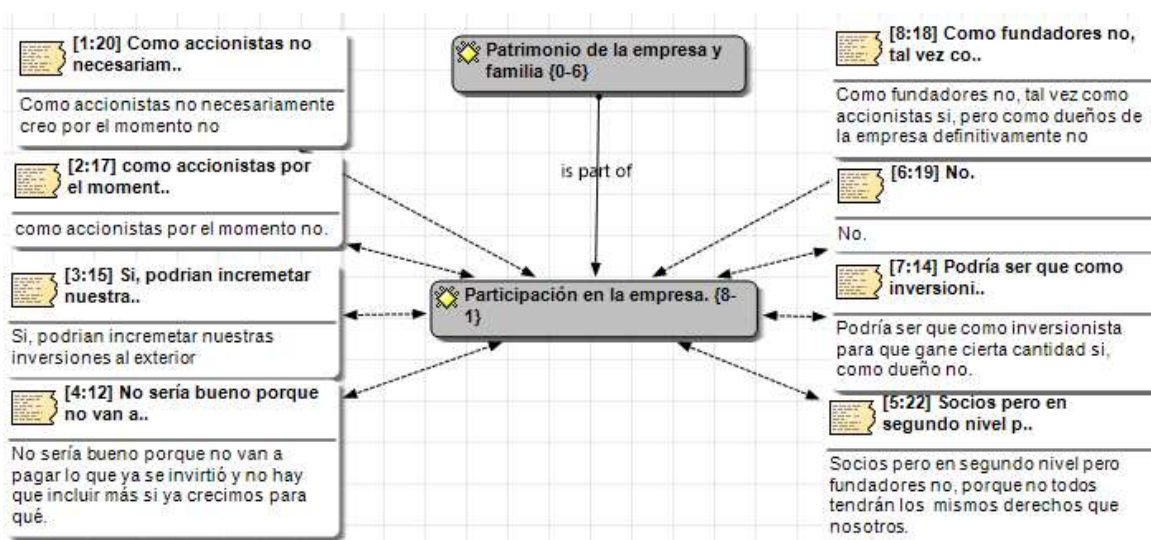
Fuente: Elaboración con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

5.3.1.4 Patrimonio de la empresa y familia

La participación de familiares y no familiares en la empresa es un tema que los empresarios no suelen tomar en cuenta, porque es un tema delicado. Partiendo del supuesto anterior, al momento de las entrevistas los sujetos de investigación demostraron interés y temor porque no habían pensado si en algún momento ingresarán a otras personas en la empresa. En efecto, se llegó a la conclusión que no se aceptarían personas como fundadores de la empresa, sino más bien, como accionistas y los dueños determinarán el porcentaje de ganancias que se les puede otorgar.

Figura 5.26

Participación en la empresa



Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

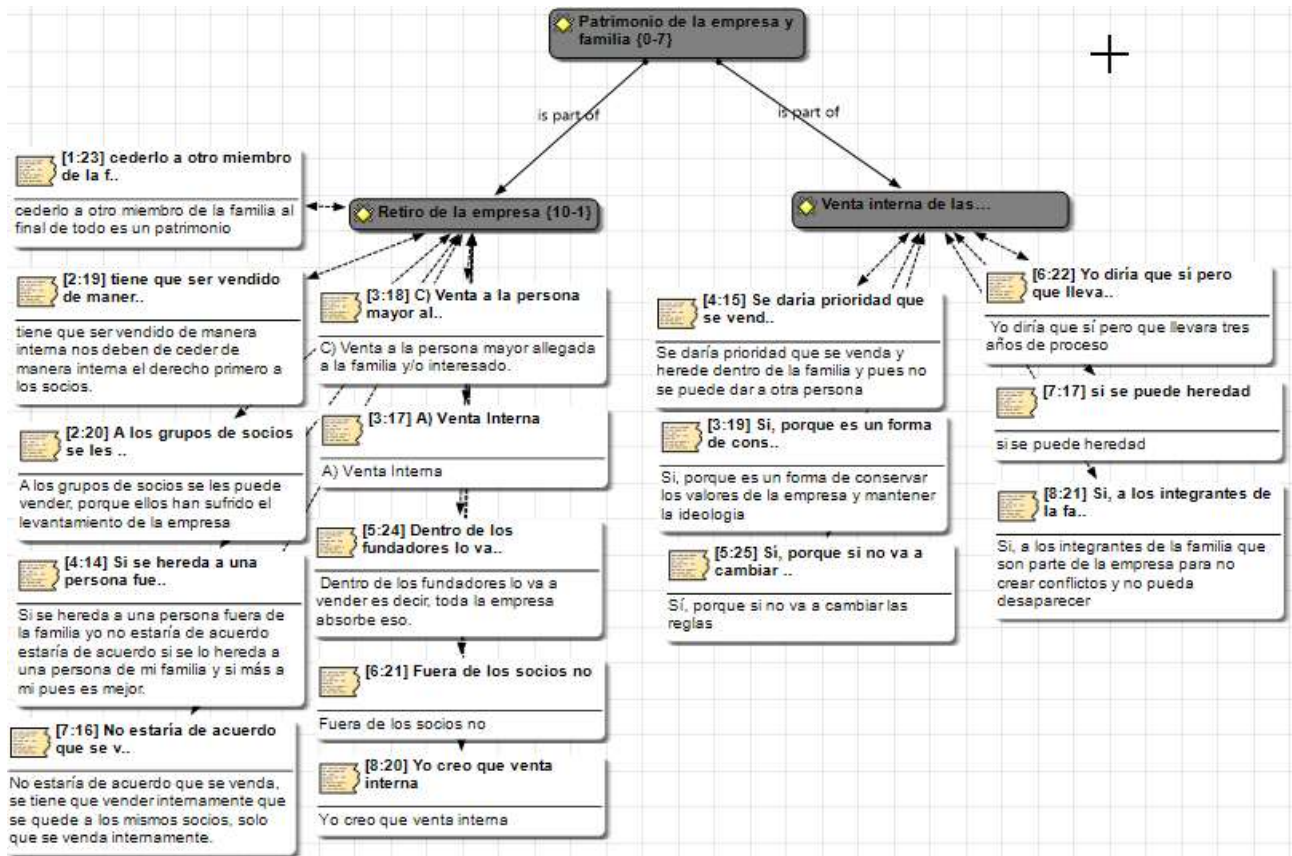
En conclusión, se puede asegurar que los participantes de la empresa expresaron que al retirarse de la empresa la venta de sus acciones se tiene que ofrecer como primera instancia a algún miembro de la empresa, en caso de que ningún miembro de la empresa no lo adquiriera, se recurrirá a la segunda opción que consiste en heredarlo a un miembro de la familia, propusieron una condición de que el candidato tenga los estudios necesarios para ocupar el puesto, asimismo, deberán prestar sus servicios tres meses antes de ocupar el puesto.

Algunas de las razones por las que se hizo esta propuesta son: se tiene como finalidad conservar los valores de la familia, mantener las ideologías y creencias. Esto permitirá mantener la empresa dentro del núcleo familiar.

Figura 5.27

Retiro de la empresa y opciones de venta

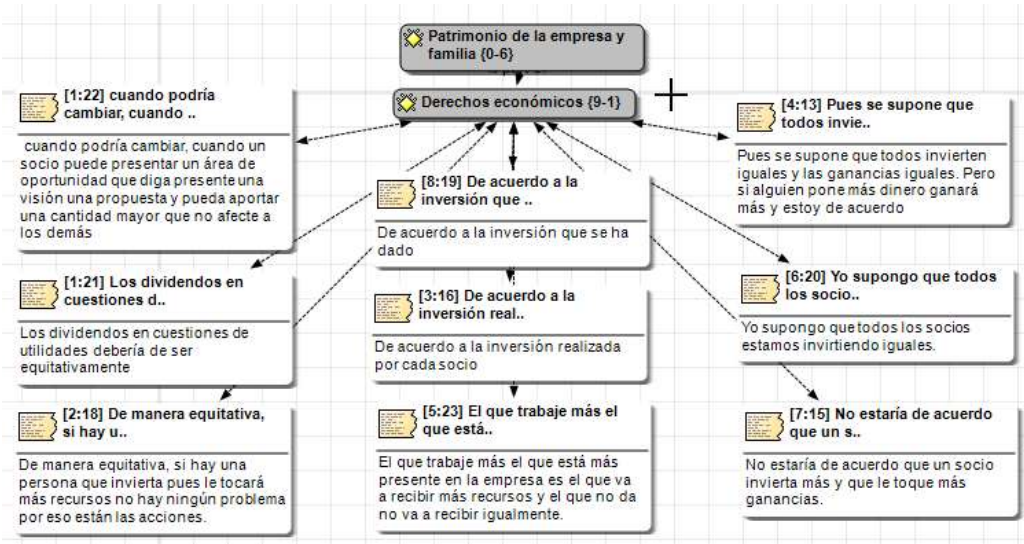
Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016



Los resultados que se obtuvieron en los derechos económicos consistieron que de acuerdo a la cantidad que se invierta en la sociedad es el porcentaje de ganancias que se les otorgará a los socios

Figura 5.28

Derechos económicos

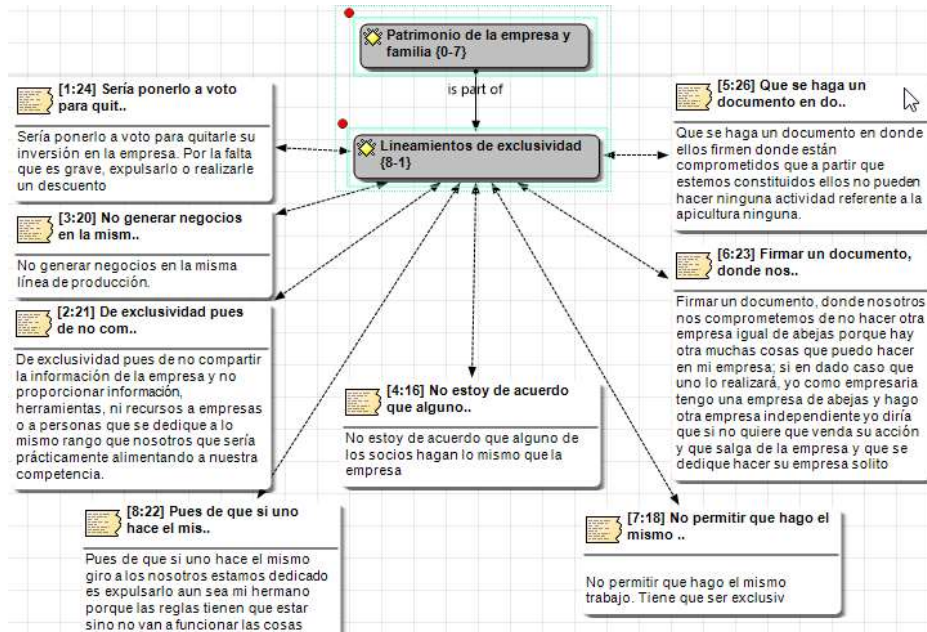


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Los lineamientos de exclusividad han sido un tema de conflicto, a causa de que la mayoría de los socios, desde un principio querían pertenecer a la empresa familiar y a la par tener sus propias colmenas para realizar y producir lo mismo que la empresa. A consecuencia de varios intentos de parte de los socios se llegó a la conclusión de que “aquel socio que realice la misma actividad que la empresa, ésta se verán en la obligación de liquidarlo o expulsarlo de la empresa, otro de los acuerdos en este tema, consiste en no compartir información y menos equipo de trabajo; esta decisión se da a partir de las entrevistas que se realizaron a los sujetos de investigación, puesto que ya conocían y estaban familiarizado con ese tema de exclusividad. Ver figura 5.29

Figura 5.29

Lineamientos de exclusividad

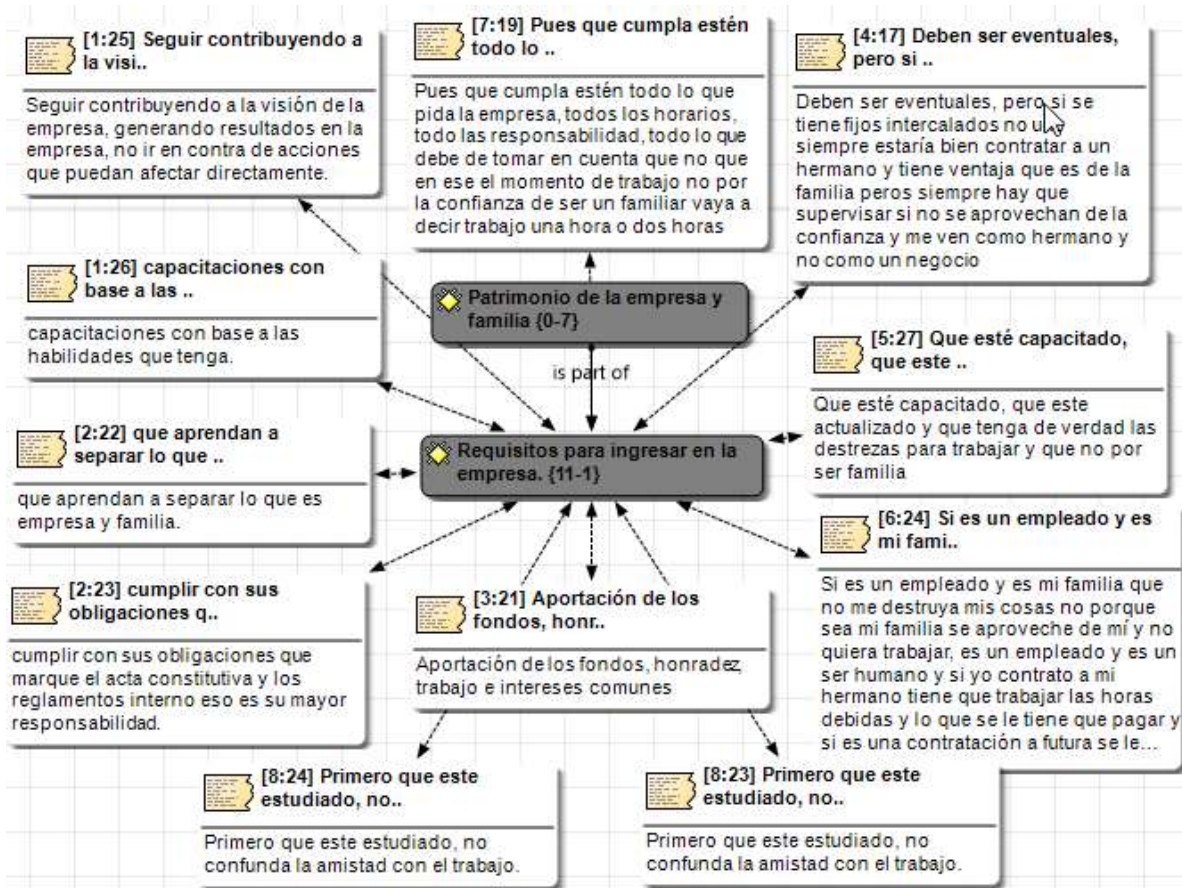


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Respecto a los requisitos de exclusividad, estos varían de acuerdo al criterio, conocimiento y experiencia del sujeto de investigación, por lo tanto, se puede asegurar que se obtuvo un número de opciones bastante considerable, por ejemplo, para que una persona puede ser empleados es necesario que cumpla con los siguientes requisitos: que haya tenido capacitación en la apicultura, no confundir la amistad con el trabajo, que tenga destreza para desempeñar correctamente el puesto, no confundir los lazos familiares con el empleo, cumplir los reglamentos de exclusividad, tratar de cumplir la misión y visión de la empresa. (Ver figura 5.30).

Figura 5.30

Requisitos para ingresar en la empresa

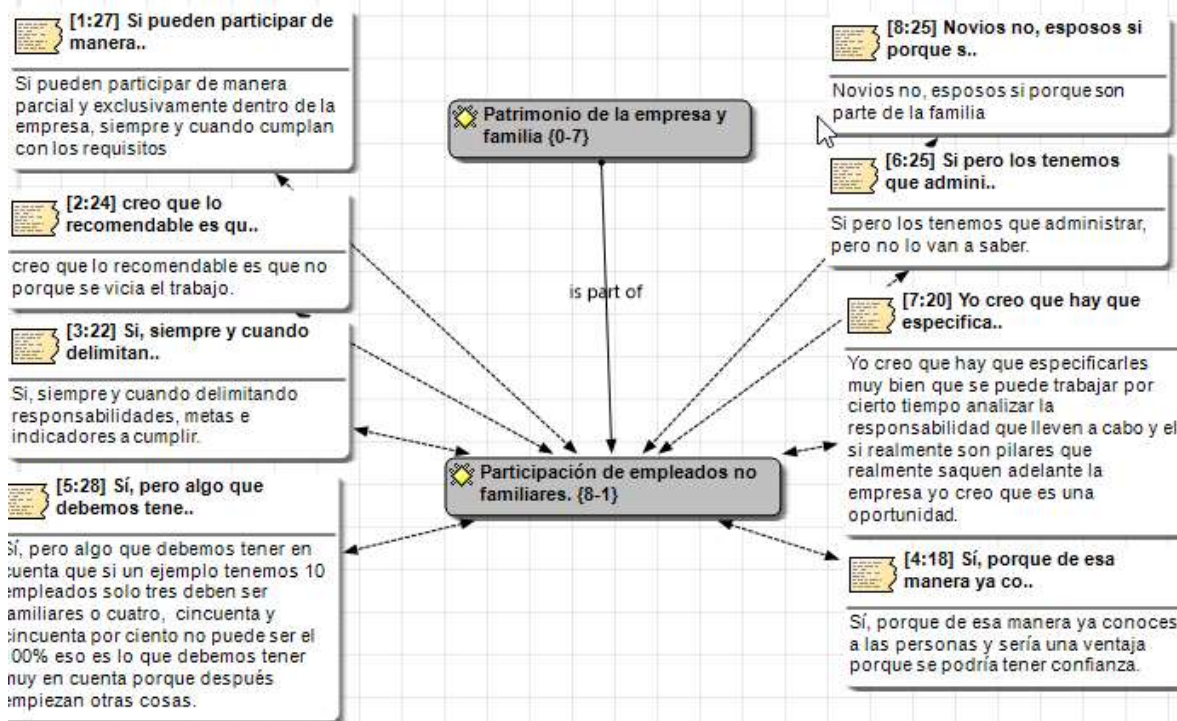


Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Lo más importante que se puede mencionar sobre si existe la posibilidad de que personas que no sean familiares puedan ser socios, de manera amplia los dueños de la empresa afirmó que están completamente de acuerdo que los empleados no sean familiares, lo cual favorecerá la correcta administración de la empresa. Asimismo, afirmaban que al contratar empleados que no sean de lazos familiares se evitarán serios problemas. Una de las sugerencias que hicieron los entrevistados consiste en no contratar a cuñados y mucho menos “novios” ya que se ha tenido experiencia de que cuando se cuenta con un empleado de esa índole se generan malos entendidos.

Figura 5.31

Participación de empleados no familiares



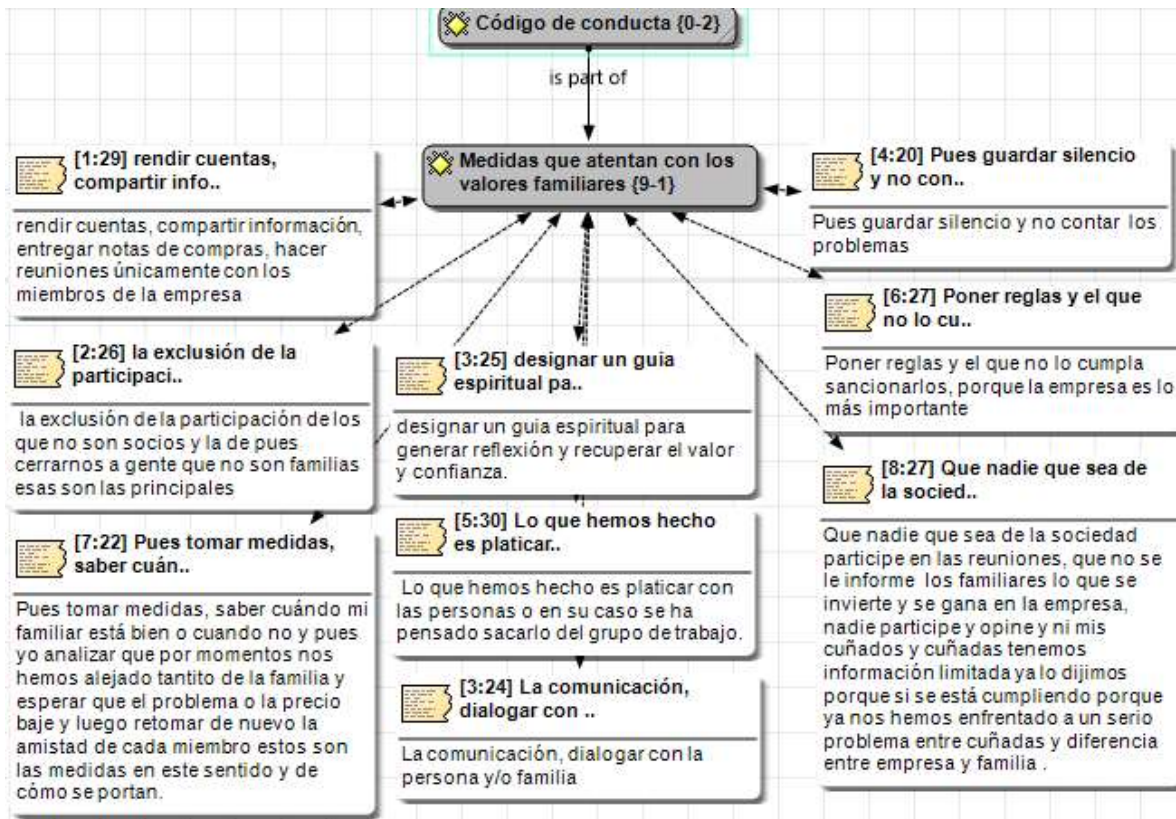
Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

5.3.1.5 Código de conducta

Algunas medidas que se aplicarán cuando se atente en contra los valores de la empresa son: no compartir información de estados financieros con los miembros de la familia y aquel que viole esta regla se recurrirá a una amortización de ganancias, la exclusión de los individuos cuando es grave la situación, dar tres llamadas de atención y cuando se venza estas oportunidades será expulsado de la empresa, designar un guía espiritual para que apoye a través de sus sabios consejos.

Figura 5.32

Medidas que atentan con los valores de la empresa



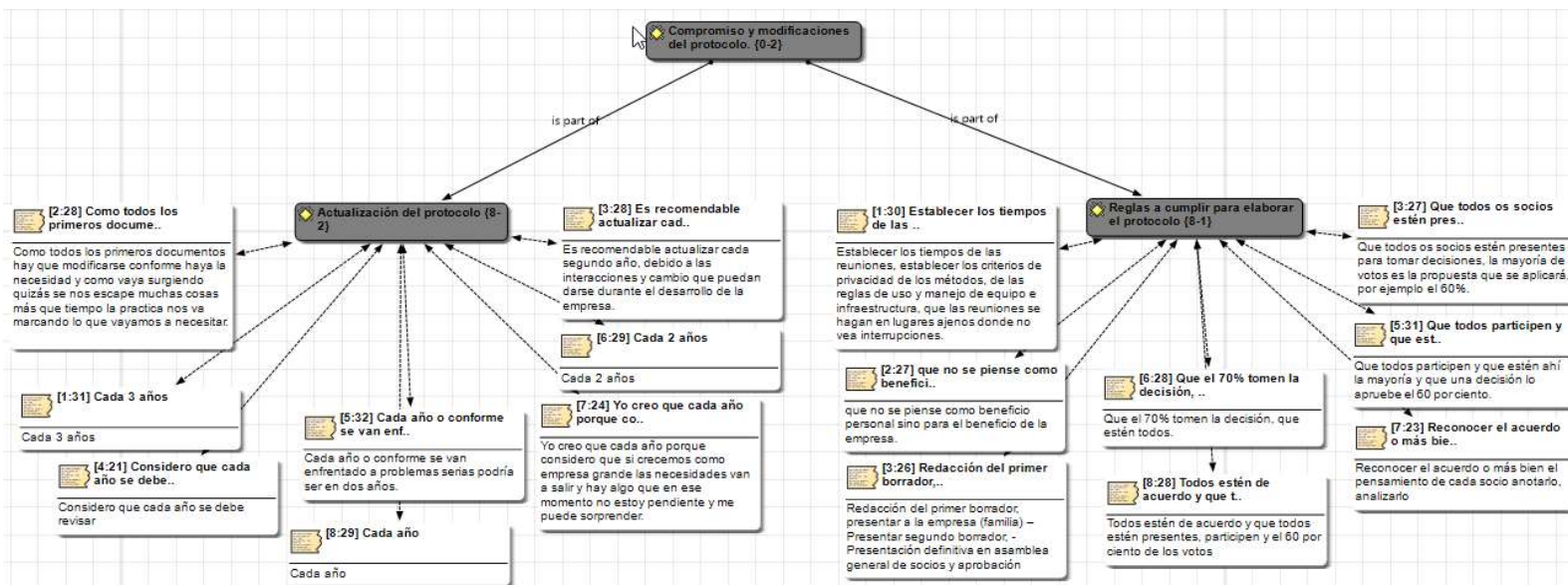
Fuente: Elaborado con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti7 2016

Para elaborar el protocolo se considera sumamente importante la participación de todos los dueños fundadores de la empresa y la forma de votación será anónima lo cual se considerará como mayoría el 60%, será necesario establecer tiempos para las reuniones en las que se tomarán decisiones y redactar el primer borrador del protocolo y en caso de que existan correcciones, dar un plazo no mayor una semana. Con base a las recomendaciones de los dueños de la empresa se considera modificar el protocolo cada dos años.

Figura 5.33

Reglas a seguir para elaborar en protocolo y tiempo en actualizarlo

Fuente: Elaboración basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti 2016



5.3.4 propuesta del protocolo familiar

El presente documento se realizó con la participación de los dueños fundadores de la empresa, por lo que cada acuerdo se sometió a votación. Aquí se establecen las reglas del juego de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR

a. Historia de la empresa

Empresa familiar Apicultores de la Selva, se encuentra ubicada en la comunidad de Othón P. Blanco, municipio de José María Morelos, Quintana Roo. En la actualidad la pequeña empresa está conformada por ocho personas, la mayoría de los integrantes son hermanos.

La empresa familiar inició hace diez años, cuando el fundador buscaba oportunidades de generar recursos económicos para solventar los gastos de sus hijos, por lo tanto a principios del 2007 el señor Jorge obtuvo sus primeras cinco colmenas. Por lo que se dedicó única y exclusivamente a producir miel durante cuatro años, teniendo en cuenta que duplicó su número de colmenas, hasta llegar a obtener 35; sin embargo, por la falta de dinero para alimentarlas, vendió 10 en el año 2012 y las otras las ofreció a los hijos que deseaban continuar con la empresa.

No obstante, a pesar de que don Jorge tenía una cantidad considerable de colmenas por la falta de alimentación y agua la mayoría de las colmenas migraron. De los 11 hijos ninguno de los mayores se querían hacer responsables, puesto que se tenía que iniciar de nuevo, ya que no les daban un mantenimiento adecuado y constante, esto propició que las colmenas se debilitaran, por lo consiguiente se necesitaba invertir para establecer la población de las abejas y mantener limpios los apiarios.

Empero, después de unos años se inicia con la idea de emprender una empresa familiar, lo cual surge de cuatro jóvenes (Pablo, Flores, Magdalena y Pretronina) que tuvieron la oportunidad de concluir con sus estudios universitarios. Es necesario mencionar que dichos jóvenes provienen de una familia numerosa de 11 hermanos de los cuales solo los últimos 4 tuvieron la oportunidad de estudiar teniendo en cuenta que sin la ayuda de sus hermanos

mayores no se podía hacer realidad sus sueños, porque los padres no cuentan con los recursos necesarios para que los hijos pudieran seguir con sus estudios universitarios.

Por lo tanto, ante dicha situación los cuatro jóvenes al concluir con sus estudios, su objetivo consistieron en emprender una empresa sin saber de qué, cómo y cuándo. Algunas de las razones o inquietudes que los motivaron a conformar una empresa son: siempre se ha pensado como parte importante y fundamental apoyar a la familia generando empleo para los hermanos que viven en la comunidad; pero más aún se inquietaron cuando tuvieron la experiencia en mundo laboral, se dieron cuenta que no es nada fácil conseguir empleo en un mundo competitivo y demandante.

La historia comienza de la siguiente manera: en la mayoría de los casos cuando la familia se reunía solían comentar que hay que hacer algo más productivo y sobre todo autoemplearse; no obstante, siempre quedaba como un simple comentario o un sueño que jamás se haría realidad. Pero en el mes de octubre del 2014, Pablo tomó la iniciativa de reunir a la mayoría de los hermanos y algunos amigos en una reunión; y presentar la idea de iniciar con un proyecto o un grupo que se dedique a la apicultura, porque su familia ya tenía el conocimiento y apiarios. A dicha reunión asistieron 15 personas. Como en la mayoría de los casos todos inician con la disposición de invertir, hacer lo que sea necesario para que dicha idea pueda concretarse.

Uno de los primeros acuerdos que se tomaron fue reunir una cantidad de 30 mil pesos, ir en la comunidad de Othón P. Blanco para hacer el primer apiario pese al compromiso que tuvieron los “integrantes” solo cinco personas aportaron económicamente y solo 6 fueron a trabajo de campo. Después de un mes se reunió una cantidad de \$12,500 para comprar las primeras colmenas de abejas e iniciar con la empresa, pero no se había establecido ningún acuerdo, puestos (como tesorero, secretario y presidente), líderes; más bien, nadie tomaba el liderazgo para dirigir el rumbo del proyecto.

En el mes de noviembre se hizo la compra de ocho colonias de abejas y fueron instaladas en el área que se había designado. Es menester hacer énfasis de que una vez realizada la compra y la instalación de las cajas, solo dos personas le dieron seguimiento los meses posteriores el apicultor (Pedro), Florentina y Pablo que se interesaron en comprar los insumos que se requerían ceras, cajas, azúcar, varroa, piletas, ahumadores entre otras.

Actualmente, la empresa APISELVA tiene 78 colonias de abejas entre dobles y triples, en el año 2015 cosecharon \$2,000 kilos de miel contando únicamente con 35 colmenas, el producto fue distribuido principalmente en la Riviera Maya, Quintana Roo, Morelia Michoacán y Chetumal Quintana Roo. Actualmente están en proceso de constituirse.

II. FILOSOFÍA, VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la compra y producción de miel de calidad de las zonas de influencia en las Áreas Naturales Protegidas. Brindando a las comunidades rurales oportunidades de empleo y desarrollo, en un entorno de respeto hacia el medio ambiente.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida en la península de Yucatán, así como nacional e internacional por su efectividad en la producción y comercialización de miel de calidad de las Áreas Naturales Protegidas; comprometida con el desarrollo social y la conservación del medio ambiente

VALORES

Respeto

Mostrar estima y aprecio entre los integrantes de la empresa y proveedores, generando un ambiente armonioso en las áreas de trabajo.

Honestidad

Actuar con sinceridad, veracidad y congruencia entre lo que se piensa y lo que se hace.

Responsabilidad

Realizar las tareas y funciones que cada trabajador, socio y proveedores tengan a su cargo. Buscando siempre ofrecer un producto de calidad.

Compromiso

Cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa atendiendo las expectativas y requerimientos de calidad trabajando con profesionalismo.

Confianza

Brindar seguridad y bienestar al cliente ofreciéndole un producto de calidad, ya que proviene de las Áreas Naturales Protegidas.

III. REGLAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Se agentarán reuniones con los socios cada dos meses y se les avisará a los socios la fecha y hora exacta de las reuniones por cualquier medio de comunicación con una semana de anticipación.

En las reuniones no participará ningún miembro de la familia que no pertenezca a la sociedad y en caso de que algunos de los miembros de la empresa se encuentren mal de salud y envíe un representante, someterá a votación para saber si se acepta que participe en las reuniones y toma de decisiones.

A partir de la siguiente reunión se escribirán todos los acuerdos y se firmará de conformidad

En cuestiones de tiempo las reuniones ordinarias tendrán un máximo de dos horas

La alta dirección siempre estará conformada por familiares

Propiedad:

III. PATRIMONIO DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

Acciones

Ninguna persona podrá ser dueño fundador de la empresa, al menos que sea por cuestiones de vida o muerte se aceptará que se herede, siempre y cuando sean familiares cercanos

Los dividendos o ganancias de los accionistas serán asignados de acuerdo a la cantidad que se haya invertido

Cuando un socio decida retirarse, como primera instancia se le ofrecerá a los miembros de la empresa para que pueda comprarlo, se dará treinta días para que decidan comprar o no

las acciones, en caso de que ésta no los adquiriera, se recurrirá a la herencia siempre y cuando sean familiares cercanos.

Ningún miembro de la empresa podrá hacer alguna actividad que tenga relación con la apicultura y el caso de que se realice, se verán los miembros de la empresa en la necesidad de poner cláusulas económicas.

Criterios de contratación

Toda persona que se vaya a contratar es necesaria que tenga conocimientos previos de apicultura.

Dependiendo del puesto que vaya a ocupar, se le exigirá el nivel de estudios que sean necesarios.

La persona deberá tener la habilidad de comunicación, manejo de equipo de oficina, equipo de apicultura y capacidad de negociar con los clientes y proveedores. De acuerdo al puesto que la persona ocupe se le exigirá distintos requisitos o conocimientos.

Se le capacitará a todo el personal contratado, con el objetivo de dar a conocer a que se dedica la empresa y hacia dónde quiere ir.

Se podrá contratar a personas que no sean de la línea familiar y no se contratará a ninguna persona que sea novio o novia de algún miembro de la familia.

IV. COMPROMISOS Y MODIFICACIONES DEL PROTOCOLO

Siempre que se reforme el protocolo es importante la participación de todos los socios sin excepción, de igual forma, la mayoría deberán estar estén de acuerdo al momento de tomar una decisión. Se puede actualizar el protocolo cada vez que sea necesario; sin embargo, la mejor opción es modificarlo cada dos años, pero por cuestiones de crecimiento sería ideal realizarlo cada seis meses.

Firma de compromisos y acuerdos

Capítulo VI. Conclusiones, recomendaciones y/o propuestas

El presente capítulo tiene como objetivo describir algunas conclusiones que se determinó con respecto a la investigación, teniendo en cuenta los objetivos planteados. A continuación, se realizan algunas recomendaciones de mejora para la empresa y futuras líneas de investigación.

6.1 CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo específico, que consiste en determinar la situación actual de la empresa APISELVA basado en el modelo de los tres círculos, de manera general, se hacen conclusiones de acuerdo a cada subsistema.

Respecto al subsistema de la empresa, hace dos años que el negocio inició, cuyo objetivo es la venta de miel orgánica y productos con valor agregado como son: jabones, maquillajes, labiales, cremas, talcos, nutrimentos alimenticios, y colmenas. Es necesario hacer referencia que la microempresa familiar presenta problemas por ser una microempresa de reciente creación por ya que no cuenta con una estructura organizacional, misión, visión y definición de roles.

En cuanto al subsistema de la familia, el amor, la confianza y la honestidad ha permitido que la empresa familiar, pueda desarrollarse. Los valores antes mencionados conllevan a una buena relación familiar, convivencia y comunicación, a pesar, de los problemas que han existido, los miembros de la empresa han buscado estrategias para tener una correcta comunicación. Es necesario mencionar que la mayoría de los integrantes de la empresa juegan distintos papeles, es decir, algunos son hermanos y cuñados; los roles de cada integrante se hacen presentes en los momentos de las reuniones o toma de acuerdos, pues al momento que un integrante sea mayor o tenga mayor influencia en la familia su opiniones es valiosa para los demás integrantes.

Con respecto al subsistema de la propiedad, esta se encuentra en el plano de sociedades de hermanos puesto que aún existen varios asuntos por plantear y resolver, como es el acta constitutiva, la repartición de dividendos, en otras palabras, la correcta repartición de los derechos económicos.

De acuerdo al segundo objetivo, se midió el nivel de profesionalización de APISELVA, por lo que se pudo llegar a la conclusión de que se encuentra en vías de ser una empresa profesional; además de que la empresa es micro el gerente administrativo tiene presente que aún faltan cosas por definir para que la empresa sea más eficiente. Las subvariables que se evaluaron en la profesionalización consistieron en: perfil del gerente, uso de las tecnologías de la información, cultura organizacional y estructura organizacional.

El perfil del gerente se basa principalmente en la experiencia empírica, puesto que esta persona ha tenido experiencia laboral, ha sido una persona líder encargada de varios grupos de trabajo, por lo consiguiente, aplica los conocimientos que tiene en la empresa. Es relativamente joven, tiene a su cargo el puesto desde que inició la empresa. El estilo de liderazgo que se ejerce es democrático, puesto que la mayoría de las decisiones son tomadas con base en la participación de los socios, a pesar de eso, también se puede asegurar que al gerente aún le falta motivar a su gente y hacerlos sentirse identificados con la empresa, de igual forma, debe hacer propuestas de integración del grupo.

Con respecto a las tecnologías de información, la gerente utiliza celulares para la comunicación, correos electrónicos y redes sociales. Se puede observar en la empresa que existe una cultura organizacional muy arraigada por ejemplo, la religión siempre está sobrepuesta en todas las decisiones de los socios, las cosechas de miel siempre son ofrecidas como un signo de agradecimiento. La manera de contratación de los empleados son generalmente por la amistad porque no existe ningún proceso de reclutamiento y selección del personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos de cultura organizacional, se puede asegurar que en este grupo familiar se encuentra arraigada las tradiciones familiares, porque en la mayoría de los casos la organización lo realizan de manera empírica, es decir, no cuentan con ningún documento que especifique los puestos y funciones de las personas sino que se basan en la confianza hacia los individuo y las experiencias que algunos miembros de la empresa han tenido. La empresa familiar tiene valores fuertemente arraigados, que permiten que la confianza se deposite en los miembros del grupo, asimismo, la religión es un pilar importante al momento de tomar decisiones o ejecutar alguna acción, antes de iniciar una cosecha de

miel se realizan ceremonias para bendecir la posible cosecha y al concluir se hace una ofrenda para agradecer las cosechas que la naturaleza les permitió.

Con respecto a la estructura organizacional, este es un tema importante en las pequeñas empresas, puesto que permite conocer o más bien definir los puestos que ocupa cada individuo en la empresa. APISELVA no han definido en papel cuales son los puestos que ocupa cada miembro de la empresa; no obstante, con base en las reuniones y acuerdos que se han tomado se ha indicado el puesto que ocupa cada socio, pueden identificar quien es la presidenta, tesorero, secretaria, el área de compras, de gestión, comercialización entre otras.

Referente a la misión, visión y valores de la empresa se puede concluir que no se cuenta con estos apartados en la empresa, con base a las entrevista realizadas se puede determinar que de manera general los socios comparten una misión y han definido exactamente a que se dedican; sin embargo, la visión no la tienen clara puesto que algunos difieren con la forma de visualizar a la empresa, asimismo esto no permite que se concrete los planes que se proponen, puesto que no todos están de acuerdo sobre el rumbo de la empresa.

En relación a los apartados del protocolo familiar de la empresa y la familia, se elaboran varios apartados como son: introducción al protocolo familiar, en este parte se pudo percibir cuáles son los principales obstáculos que la empresa familiar presentó al iniciar con el negocio familiar; los valores y principios de la empresa, aunque no se cuenta con la misión, visión, y valores plasmados, se puede asegurar que tienen la noción pero no la tienen bien definidas. Con respecto a las reglas de la empresa familiar con base en las entrevistas y los acuerdos que se tomaron, los socios hicieron varias propuestas de cómo se dividirán las acciones y formas de contratación de los empleados. Asimismo, se abarcó el tema sobre los compromisos que los miembros de la familia y empresa aplicarían para que la microempresa se desarrolle, de igual manera, el tiempo que transcurrirán para que el protocolo familiar pueda actualizarse o modificarse.

Entre las conclusiones derivadas de la investigación que se realizó, se hace evidente que el tema de investigación es relativamente complejo, puesto que la mayoría de las personas, por no mencionar únicamente empresarios, no suelen pensar en los temas o en la división del patrimonio. Se pudo observar durante las entrevistas, reuniones, y visitas al campo, que existe

muy poca organización con respecto a la empresa, no cuentan con documentos que avalen as aportaciones de todos los socios, los requisitos y clausulas.

Como bien menciona Belausteguigoitia (2013) la empresa es un ente demasiado complejo pero a la vez con muchas oportunidades de crecer y vencer los obstáculos que se enfrentan, aunque necesariamente se tendrá que pasar por serios problema, porque al ser una empresa de índole familiar existe alta probabilidad de que no todos estén a gusto con las decisiones que se toman. De igual forma, se ven como que si los socios tienen la responsabilidad de resolver los problemas de algunos de los socios por el simple hecho de ser familia, es decir, se deslindan de sus obligaciones porque tienen familia que resuelva los problemas que se presentan incluso los pago de cuotas.

Durante las investigaciones en campo, los sujetos de investigación estuvieron realmente disponibles y una de las circunstancias que favoreció para la recolección de información consiste que fue que la mayoría de los socios cuentan con alguna profesión, por lo tanto esto, permitió expresarse fácilmente y dar a conocer sus inquietudes. APISELVA tiene una de las ventajas que les permitirá crecer, y es que siempre están abiertos a nuevas propuestas y a buscar soluciones, por ejemplo, en un etapa de vida de la empresa existieron demasiados problemas de empresa, familia y propiedad, como consecuencia, los socios buscaron nuevas oportunidades de capacitación y concientización lo cual les proporcionan herramientas para poder dar soluciones.

Por otra parte, unos de los productos obtenidos en la presente investigación es la elaboración del protocolo familiar, y otro así conocer el nivel de profesionalización que tiene la empresa.

6.2 Recomendaciones y propuestas

Con base en el análisis que se realizó en la microempresa familiar, se plantean las siguientes recomendaciones, los cuales los miembros del grupo familiar pueden aplicar, para que el negocio permanezca y siga desarrollándose.

1. En cuanto al perfil del gerente, se sugiere que la persona se capacite más en temas de liderazgo empresarial, para fortalecer la participación y visión de la los integrantes.

2. No se han definido exactamente la misión, visión y filosofía de la empresa,, por lo que se propone poner visiblemente la misión y visión en un espacio donde los socios, clientes y proveedores puedan percibir.
3. Capacitaciones, es importante capacitar al personal y socios de la empresa en temas de administración, liderazgo, gestión empresarial, innovación empresarial entre otros.
4. Políticas y reglamentos, hacer respetar las reglas y políticas que se han definido en el protocolo familiar.
5. Encausar a la familia en la misión y visión de la empresa. Es necesario hacer reuniones familiares para dar a conocer logros de la empresa, cuidando la información que se comparta
6. Mantener comunicación entre los familiares respecto a los problemas de la empresa. Mantener comunicados a los miembros de la familia respecto a los problemas que enfrenta la empresa, siempre y cuando no sea información que compromete a los socios y a la empresa.
7. No existe un documento donde se especifique la aportación de los socios. Realizar un documento en donde se especifique la cantidad de aportación de cada socio.
8. No existe una participación del 100% de los apicultores, por lo tanto, es necesario buscar estrategias para que los socios se sientan identificados con la empresa y se apropien de las necesidades y problemas que esta presenta.
9. Es necesario determinar a qué tipo de mercado están dirigidos sus objetivos.
10. En cuanto al diseño de los servicios ofertados se recomienda estandarizarlos y realizar la formalización por escrito y agregarlos en un manual de organización.
11. Referente al uso de las tecnologías de información y comunicación se recomienda elevar el uso de las redes sociales, con su diseño, logotipo, promociones, ofertas y plasmar información relevante de la empresa.
12. Se recomienda con base en la estructura organizacional, definir las jerarquías para que cada miembro sepa hasta donde llega su nivel de mando y las personas que están a su cargo, asimismo, se debe realizar un manual de descripción y perfil de puestos.

Es importante mencionar, el papel que juegan las empresas familiares; sin embargo, presentan serios problemas de organización y administración que muy pocas de estas entidades logran superar, lo cual muchas veces les lleva a la desaparición. Asimismo, los problemas familiares también son barreras importantes que muy pocas empresas familiares logran resolver, puesto que es un tema sumamente complicado por ser temas de sentimientos y afectos que se tienen entre los individuos; como bien hacen referencia Belausteguigoitia (2013) y Trevinyo (2010) en México la familiar, nuclear es demasiado extenso, por lo que no se puede definir cuáles son sus límites, porque hasta al compadre o amigo se les considera parte de la familia, lo cual al tener un lazo familiar o de amistad los dueños de la empresa sienten el compromiso de emplearlos o en su caso apoyarlos económicamente, sin tener en cuenta si la persona genera valor agregado a la entidad lo cual repercute muchas veces negativamente a la empresa.

Como consecuencia de los problemas que la empresa presentan, se plantea implementar un proceso de profesionalización y la elaboración de un protocolo familiar, ofreciendo alternativas de solución a los problemas que la empresa presenta, esto conllevará a su crecimiento y rentabilidad.

Con respecto a la profesionalización, se sugiere evaluar algunas variables básicas que permita conocer el nivel de profesionalización que este negocio tiene. Para la evaluación se contemplaron los años que estas tienen operando y el ámbito en donde se desarrolla. Las variables que se evaluaron están basadas con relación con las necesidades de la empresa sujeta de estudio.

Bibliografía

- Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: EDICIONES GESTION 2000.
- Antoniell. (2011). Las empresas familiares más grandes de México. Recuperado el 05 de 16 de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico.html>
- Araya, A. (agosto de 2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEc Empresarial*, 6(2), 29-39.
- Arenas, H., & Rico, D. (julio-septiembre de 2014). La empresa familiar, el protocolo familiar y la sucesión familiar. *Revista científica de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 30(132), pp. 252-258. Recuperado el 27 de 05 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>
- Arteaga. (noviembre de 2014). *Gobierno corporativo de la empresa familiar: Relevancia del protocolo familiar*. Recuperado el 28 de 10 de 2015, de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/28512/1/TFM_%20RocioArteaga.pdf
- Ayala, C. (2008). La metodología fenomenológico-hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias . *Investigación educativa* , 26(2), 409-430. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321909008.pdf>
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Beñegil Palacios, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde extramadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 83, 611-622. Recuperado el 21 de 04 de 2016, de http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_4_BARROSO_MARTINEZ_ET_AL.pdf
- Belausteguigoitia Ruis , I., & Balaguer Mercado, A. (2013). Recuperado el 14 de 12 de 2015, de http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/empresas_familiares_en_la_bolsa_mexicana_congreso_fca_xviii_unam.pdf
- Belausteguigoitia Ruis, I. (2012). *Empresa familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares, Dinámica, equilibrio y consolidación* (3 ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Educación.

- Belausteguigoitia, I., & Balaquer; (2013). empresas familiares y no familiares en la bolsa mexicana de valores: comparación de rendimientos de 2006 a 2012. XVIII congreso internacional de contaduría, administración e informática. México, D.F: Ciudad Universitaria.
- Canul, C., Camargo, O., & Madero, J. (2014). La sucesión en las empresas familiares de la industria congeladora del municipio de Progreso de Castro, Yucatán. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Carrasco, A., & Meroño, A. (Mayo de 2011). Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 35-51.
- Corporación Financiera Internacional. (2011). Manual IFC Gobierno de empresas familiares. International Finance Corporation. United States of America. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/Family_BusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- Correa, A., Restrepo, L., & Acevedo, V. (9 de julio-diciembre de 2007). Más allá del protocolo familiar: un abordaje sistémico con la familia empresaria. *Red de revista científica de América Latina y el caribe, España y Portugal*, 3(9), 79-100. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80103907>
- Cuttig Through complexity. (2012). Empresas familiares: lo primero es el negocio. Advisor services KPMG. México. Recuperado el 23 de 04 de 2016, de http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primer_negocio.pdf
- Cuttig Through complexity. (2013). Empresas familiares en México. KPMG. México
- Cutting Through Complexy. (2014). Recuperado el 29 de 10 de 2015, de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf
- Delgado, F. A. (S/F). Modelos para la inscripción pública del protocolo familiar para el estado de Chihuahua. Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey campus Chihuahua

- Deloitte. (2010). Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Díaz Guzman , H., & Fuentes García , E. C. (2013). Recuperado el 1 de 11 de 26, de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-8.pdf>
- Díaz Villanueva, B. (2014). Recuperado el 22 de 04 de 2016, de http://www.facultaddenegocios.mx/pdf/publicaciones/Abaco_BDV02.pdf
- Díaz, B. (2014). Empresa familiar, y la importancia del protocolo familiar. Colegio de Contadores públicos de Sonora, A.C.
- Díaz, H., & Fuentes, E. C. (2013). La comunicación en la empresa familiar principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista internacional administración & finanzas*, 6(3).
- Dolittle. (2010). Sucesión en la empresa familia. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Reino Unido
- Echaiz, D. (enero-abril de 2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* (127), 101-130.
- El Universal. (14 de marzo 2015). Quintana Roo Alcanza producción de récord de miel en 2014
- Escalada, J. D. (2015). El problema de los conflictos en empresas familiares y falta de mecanismo para resolverlos. Recuperado el 4 de 11 de 2015, de <http://www.econsulta.com/opinion/2013-10-31/el-problema-de-los-conflictos-en-empresas-familiares-y-falta-de-mecanismos-para>
- Estrada, B. C. (2014). Factores de éxito en la sucesión de empresas familiares dedicadas a la compraventa de material para construcción. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1969/1/RI001237.pdf>
- Fernández, A. (2015). Recuperado el 20 de 05 de 2016, de http://www.notariado.org/liferay/c/document_library/get_file?folderId=12092&name=DLFE-136727.pdf

- Flores, F. A. (S/F). Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/NEG42.pdf>
- Gallego, I. (marzo de 2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica . *Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa empresa familiar* (14). Recuperado el 20 de 04 de 2016, de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf
- García, C. (2017). modelo de profesionalización para las empresas familiares . *Family Business Review*, 11-35.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización en las organizaciones del "Tercer Sector". Documento de discusión sobre el tercer sector (13), 1-7.
- Gómez, G., Betancourt, J. B., & Zapata, N. (julio-diciembre de 2012). Empresas familiares multigeneracionales . *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 8(2), 36-49. Recuperado el 22 de 04 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- Gómez, J. (15 de agosto de 2014). Los 5 desafíos de la empresa familiar [Archivo de video]. Obtenido de Facultad de Administración y Ciencias Sociales-Universidad ORT Uruguay: <https://www.youtube.com/watch?v=F9xTo9Bvnog>
- González Guajardo, J., Zúñiga Cortez, J., & Gutiérrez González , L. (2012). Recuperado el 23 de 04 de 2016, de <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-10804.pdf>
- Guenaga , I., & Riva , V. (2011). Recuperado el 21 de 04 de 2016, de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>
- Guialdino, I. V. (2006). Obtenido de http://www.pueg.unam.mx/images/seminarios2015_1/investigacion_genero/u_3/vas_ire.pdf
- Guillermina, T. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. (Trabajo de investigación. Facultad de ciencias económicas) Recuperado el 01 de 05 de 2016, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf
- Hernández, G. (abril-julio de 2010). La empresa familiar en México . *Contaduría y administración* , 58(2), 135-171. Recuperado el 20 de 05 de 2016 <http://www.unioncancun.mx/articulo/2015/03/14/economia/quintana-roo-alcanza-produccion-record-de-miel-en-2014>

- Jiménez, G. (2009). *La empresa familia su imortancia y vigencia* . Medellín, Colombia : Euritmia . Recuperado el 23 de 05 de 2016, de <http://www.ceipa.edu.co/sitio/sites/default/files/images/Copia%20de%20Descargar%20Libro1.pdf>
- Junco, A. L. (2012). Recuperado el 1 de 11 de 2015, de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1353581924.pdf
- Krause, M. (1995). Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://investiga-aprende-2.wikispaces.com/file/view/Inv-cualitat-Krause.pdf>
- La Salle. (2008). Modelo de un protocolo familiar para las pequeñas y medianas empresas familiares. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35786729>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Leal , N. (S/F). *En método Fenomenológico: principio, momentos y reducciones*. Universidad Nacional abierta. Recuperado el 13 de 12 de 2016, de <http://revistadip.una.edu.ve/volumen1/epistemologia1/lealnestorepistemologia.pdf>
- Lozano, M. (enero-marzo de 2000). El protocolo en las empres de propiedad familiar. *Red de revista científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(74), 49-67.
- Martínez , M. (2006). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (SÍNTESIS CONCEPTUAL). *REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 9(1), 123 - 146. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Martinez, M. (2006). Recuperado el 3 de 11 de 2015, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Meroño, A. (2009). Análisis del nivel de Profesionalización en la Empresa Familiar. *Revista de Estudios Empresariales* (2), 80-98.
- Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa*. Graymer. Madrid. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

- Molina, S. (2010). Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDG S.A (Tesis de licenciatura, Universidad EAN Facultad de administración de empresas. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhgLPp04LNAhWE6MKHfXoAx8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Frepository.ean.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10882%2F213%2FMolinaSantiago2010.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE4bC>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. *Universidad Surcolombiana*. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Muller de la Lama , E., & Luthe García , R. (2005). *Empresa Efectiva, Familia Afectiva* . México : Trillas .
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares* (3 ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- PUEBLOSmesoamerica. (2016). Mapa de Othón P. Blanco de la fuente (<http://mexico.pueblosamerica.com/mapas/othon-p-blanco>)
- Quecedo , R., & Castaño , C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Psicodidáctica*(12), 5-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramirez, D. E., & Macias, V. H. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia . *Económicas* , 33(1), 9-32. Recuperado el 23 de 04 de 2016, de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiRpsnsiqXMAhWHWSYKHbrZCNUQFggaMAA&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5085555.pdf&usg=AFQjCNEHAWsUEadAvi0lkeibM9KnMKHt1g&bvm=bv.11974549>
- Reidl, L. (2012). El diseño de investigación en educación: conceptos actuales . *ELSEVIER*, 1(1), 35-39. Recuperado el 13 de 12 de 2016, de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/Num01/vol1/08_MI_INVESTIGACION_EN_EDUCACION.pdf
- Ríos, A. (2007). El protocolo familiar. Valencia: Empresas familiares. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de http://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Material_2006_2007/Material_Broseta/A%20Rios/Protocolo.pdf

- Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). importancia del concepto de empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Empresas familiares*, 1(1), 53-67. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de <https://catedraempresafamiliar.webs2.uvigo.es/09.%20ImportanciaDelConceptoDeEmpresaFamiliarEnInvestiga.pdf>
- Rosado, C. W. (16 de noviembre 2013). Casi todas las empresas familiares son yucatecas. Milenio novedades. Recuperado el 27 de 11 de 2015, de <http://sipse.com/milenio/las-empresas-familiares-con-nuevo-panorama-en-yucatan-61721.html>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme Industrial. *Tribuna de Economía* (846), 193-212.
- Ruiz, ó. R. (2005). Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Saldaña, Y., Ruíz, F., Facundo , I., & Garza, S. (juli-diciembre de 2012). El talón de aquiles de la empresa familiar . *Revista de investigación en ciencias de la administración* , VII(13), 109-126. Recuperado el 28 de 05 de 2016, de <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/187/166>
- Salgado, A. (2007). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DISEÑOS, EVALUACIÓN DEL RIGOR METODOLÓGICO Y RETOS. *Revista de Psicología*, 13, 71-78 . Recuperado el 10 de 12 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). Recuperado el 11 de 2015, de <https://drive.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvWfK3YkltMTJxb3M/edit?pli=1>
- Sánchez , M. (S/F). *La metodología en la investigación cualitativa*. Recuperado el 2016 de 12 de 10, de <http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la. Mexico*: Prentice Hall.
- Secades, J., & Del Burgo, I. (2007). Actualidad de la empresa familiar. Recuperado el 18 de 05 de 2016, de <http://www.archivoscen.cenavarra.es/cen/Publicaciones/cuadernoscen4.pdf>
- SEDESOL. (2010) Información de localidades <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=QY0010156>
- Simón, J. C. (2012). Compromiso y agilidad familias empresarias. Recuperado el 28 de 10 de 2015, de <https://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf>

- Soto, A. (abril-junio de 2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Soto, M. (Abril-julio de 2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación . *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 58(2), 135-171. Recuperado el 23 de 04 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Bussines Review*, 9(2), 199-208.
- Tapie, J., & Cejas, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan. Universidad de Navarra. Madrid, España.
- Taylor , S., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10TAYLOR-S-J-BOGDAN-R-Metodologia-cualitativa.pdf>
- TEc Empresarial. (2012). Recuperado el 18 de 05 de 2016, de https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_pJ6Q2YLNAhXi5YMKHUWNBL0QFggaMAA&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4004912.pdf&usq=AFQjCNFOY3SiL4PIFuf8liM36oMUo8bN4Q
- Torres cuevas, M. (2008). Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel porsgrado, caso: área académica en ciencias de la comunicación. (Tesis de maestría, universidad Autónoma de Hidalgo). Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf
- Trevinyo Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiars Visión Latinoamericana*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad*. Naucalpan de Juarez, México: Pearson Education.
- Universidad la SALLE. (2014). Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://www.empresasfamiliares->

lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf

Valencia, M. M. (2000). Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>

Valmaña, A. (2011). El protocolo familiar jurídico: necesidad de normas vinculantes para la consecución de sus objetivos. Instituto de estudios económicos, Madrid, p 116.

Valmaña, A. (2011). Recuperado el 27 de 05 de 2016, de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjTk8iW2oPNAhUJU1IKHcjID-EQFggiMAE&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3666674.pdf&usg=AFQjCNF-HqhVTZrU4hS57FcvlYO4sfJdyg&bvm=bv.12332570>

Vélez Montes , D., Holguín Lagos , H., De la hoz pinzón , G. A., Durán Bobadilla, Y., & Gutiérrez Ayala , I. (2008). Recuperado el 22 de 04 de 2016, de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>

Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De la hoz pinzón, G. A., Durán Bobadilla, Y., & Gutiérrez Ayala, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. FUNDES internacional. Colombia.

Villanueva, B. D. (2014). Recuperado el 27 de 10 de 2015, de http://www.facultadnegocios.mx/pdf/publicaciones/Abaco_BDV02.pdf

Anexo

Entrevista semiestructurada

Objetivo: el presente instrumento tiene como objetivo analizar y describir el nivel de profesionalización de la empresa familiar APISELVA. Toda la información proporcionada por los entrevistados será utilizada con estricta confidencialidad para el uso exclusivo de la investigación de tesis de la maestría de planificación de empresas.

Sujetos de investigación: gerente de la empresa

Datos generales del entrevistado

Nombre: _____ **Fecha:** _____

Parentesco: _____ **Edad:** _____

Ocupación: _____ **Años en el cargo:** _____

• Profesionalización

• Perfil del gerente

- 1.- ¿Me podría describir cuáles son sus principales funciones en la empresa?
- 2.- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
- 3.- ¿Cómo participan los empleados/ socios cuando exista alguna problemática en la empresa?
- 4.- ¿Cómo administra su tiempo entre la empresa y su familia?
- 5.- ¿Cómo resuelve los conflictos en la familia y en la empresa?

• Tecnologías de la información y comunicación

- 6.- ¿Cuáles son las herramientas y equipo que emplea en las actividades de la empresa actualmente?

- 7.- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza en la empresa? (correos, redes sociales, teléfono)
- 8.- ¿De qué manera lleva la contabilidad administrativa de la empresa? ¿Usa algún software?
- 9.- ¿Cuáles programas utilizan para llevar la contabilidad de la empresa? (software Excel, hojas de cálculo impreso o programas especializadas como: ALEGRA, Coi (aspel) y CONTPAQi)

Cultura organizacional

- 10.- ¿Cómo ha sido su experiencia en la empresa en cuanto al puesto que ocupa?
- 11.- ¿Cómo es el proceso de contratación del personal y con qué frecuencia se rota al personal y por qué?
- 12.- ¿Cuáles son los requisitos necesarios que debe cumplir los empleados para la contratación?
- 13.- ¿Los empleados reciben algún tipo de recompensas, premios e incentivos por su desempeño en la empresa? (Palabras de agradecimiento en público, día libre remunerado, sueldos, asignaciones especiales, ascenso, una placa en una reunión en la empresa)
- 14.- ¿Ha considerado recompensar o brindar reconocimientos a los empleados por su desempeño?

Estructura organizacional

- 15.- ¿La empresa ha tenido algún documento donde se describa las actividades cotidianas de las diferentes áreas de la empresa? si, mencione algunos ejemplos. No, mencione las razones.
- 16.- ¿En la empresa cuenta con reglamentos internos? Si, menciones unos ejemplos. No, mencione las razones
- 17.- Cuando usted no está en la empresa ¿Quién es la persona que se queda a cargo (suple sus funciones)?
- 18.- ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa y tiene personas a su cargo? Si ¿cuántas personas? y menciones sus funciones.
- 19.- ¿Con que puestos claves cuenta la empresa?

Entrevista semiestructurada

Objetivo: el presente instrumento tiene como objetivo describir y analizar los antecedentes, misión, visión y valores; propiedad, dirección, relaciones familiares, compromiso de la familia, normas de conducta y vigencia del protocolo. Toda información proporcionada por los entrevistados será utilizada con estricta confidencialidad con uso exclusivo de la investigación de tesis de la maestría de planificación de empresas.

Sujetos de Investigación: dueños y empleados de la empresa

Datos generales del entrevistado

Nombre: _____ **Fecha:** _____

Parentesco: _____ **Edad:** _____

Ocupación: _____ **Años en el cargo:** _____

Estado civil _____ **Nivel académico** _____

• Introducción al protocolo familiar

• Antecedentes

- 1.- ¿Nos podría comentar cómo surgió la idea de formar su empresa?
- 2.- ¿Cuáles son los problemas por lo que ha pasado su empresa? ¿Cómo los han enfrentado?
- 3.- ¿Cuál es la situación actual de la familia?

Definir lo que significa un protocolo familiar al sujeto de investigación

Definición: protocolo familiar es un contrato, instrumento o documento donde se cimenta los acuerdos firmados por los socios y familiares de las empresas. Con el fin de determinar acuerdos, regular la gestión, la organización, las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y empresa; con el objetivo que continúe, trascienda con el tiempo y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y la unidad familiar (Molina, 2010; Fernández, 2015; Menéndez, 2014; Jiménez 2009; Aranda, 2016)

4.- ¿Cuáles son las principales razones por la que aceptó, que se elabore un protocolo familiar en su empresa?

5.- ¿Considera que el protocolo familiar podía ser una herramienta útil para la empresa? ¿Por qué?

- **Filosofía, valores y principios de la empresa**

6.- ¿Qué significa la empresa para usted?

7.- ¿Cuál considera que es la misión de la empresa? (misión, visión y valores de E.F.)

8.- ¿Quiénes considera que son sus clientes?

9.- ¿Cuál considera que es el producto o servicio principal de la empresa?

10.- ¿Qué características les hace diferente a su empresa a otras similares?

11.- ¿Cuál es el motivo principal por lo que tiene la empresa?

12.- ¿Qué planes a futuro tienen en la empresa?

13.- ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir la visión?

14. ¿Cuáles son los valores de la familia que aplica en la empresa?

- **Órganos de gobierno**

15.- ¿Qué tipo de documentos o formatos considera necesario para lograr una mejor administración del negocio? ¿Por qué?

16.- Al momento de tomar acuerdos ¿Existe alguna persona designada para dirigir la reunión?

17.- Describa brevemente ¿Cómo es un día normal de trabajo en la empresa?

18.- ¿Cuáles serían las reglas que se tendría en cuenta para continuar en la empresa?

Explicar brevemente en que consiste una asamblea familiar:

Definición: asamblea de los accionistas de la empresa, consejo de administración consejo asesor y dirección general, son órganos que proporcionaran estructuras de

gobierno corporativo, a fin de promover un crecimiento adecuado, organizado del patrimonio familiar y de la empresa.

19.- ¿Considera conveniente la creación de una asamblea familiar en la empresa? ¿Por qué?

20.- ¿Cuántas reuniones al año considera los adecuados para realizar reuniones familiares?

21.- ¿Cuáles deberían ser sus funciones durante las reuniones?

- **Patrimonio de la empresa y la familia**

22.- ¿Existe la posibilidad de incluir a personas/empleados como accionistas en la empresa en un futuro?

23.- ¿De qué manera considera que se debe repartir los dividendos de la familia?

24.- ¿Cuáles serán las políticas a utilizar en caso de que algún miembro/socio pretenda retirarse de la empresa? (Venta interna, externa, herencia Etc.)

25.- Cuando se decida vender parte del negocio de la empresa ¿Se dará prioridad de compra a los integrantes de la familia? ¿Por qué?

26.- ¿Cuáles serán los lineamientos de exclusividad o de no competencia para que los miembros de la familia no puedan realizar en el mercado ninguna actividad que pueda calificarse como desleal frente a la empresa familiar?

27.- ¿Cuáles son las responsabilidades o funciones que deberían tener los miembros de la familia dentro de la empresa? Y ¿Cuáles son las responsabilidades respecto a la familia?

28.- ¿Cuáles son las medidas que deberán adoptar en situaciones en donde se atenten contra los valores de la empresa familiar? ¿Qué acciones consideraría que podrían evitar dichas situaciones?

29.- ¿Qué requisitos son indispensables para que un miembro de la familia se incorpore en la empresa?

30.- ¿Cuáles son las responsabilidades que deben tener los miembros de la familia dentro de la empresa? Y ¿cuáles deberían tener con respecto a la familia?

31. ¿Se permitirá que cónyuges, compañeros sentimentales u otros familiares no consanguíneos trabajen con dedicación exclusiva o a tiempo parcial en la empresa?

32. En su empresa ¿Los empleados familiares cuentan con beneficios diferentes a los empleados que no son familiares?

- **Código de conducta**

33. ¿Cuáles son las responsabilidades/actitudes de los socios de la empresa con otros trabajadores?

34. ¿Qué medidas se han adoptado en situaciones que atenten contra los valores de la empresa familiar? ¿Qué acciones considera que podrían evitar dichas situaciones?

- **Compromiso y Modificaciones del protocolo**

35.- ¿Cuáles serán las reglas que se deben cumplir al momento de elaborar el protocolo familiar?

36.- ¿Considera que las reglas que usted propone se puedan cumplir en la empresa? ¿Por qué?

(*Explicar brevemente sobre la vigencia recomendada para el protocolo)

*37.- ¿Cuántos años considera lo ideal o apto para que el protocolo sea actualizado?