



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

ITM

**“SUCESIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR EN UNA
MICROEMPRESA EN FELIPE CARRILLO PUERTO,
QUINTANA ROO: ESTUDIO DE CASO”**

OPCIÓN

TESIS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS

Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

I.G.E. MARÍA FERANDA EK CHULIM

ASESOR:

DR. JORGE EMETERIO MADERO LLANES

COASESOR:

M.C. PEDRO JOSÉ TURRIZO RIVERO

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2017



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-464/2017

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

MÉRIDA, YUCATÁN A 03 DE NOVIEMBRE DE 2017

C. Ek Chulim María Fernanda
Pasante de Maestría en Planificación
de Empresas y Desarrollo Regional
Presente.

De acuerdo al fallo emitido por su asesor el Dr. Jorge Eusebio Mañero Llanas, co-dirigida bajo la supervisión del M.E. Pedro José Rivero Turriza y la comisión revisora integrada por la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benitez, la M.C. Mayania Asunción Sosa Alcaraz y el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan 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:

**"SUCESIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR EN UNA MICROEMPRESA EN FELIPE CARRILLO PUERTO, QUINTANA
ROO: ESTUDIO DE CASO"**

ATENTAMENTE
EN DICHO SIGNO VINCES

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

Cp. Ancho
DA15G



S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



DEDICATORIA

A mis padres...

Este documento se lo dedico con mucho amor a mi padres por ser mis principales motores para continuar estudiando y demostrar lo mejor de mí, pues este logro no hubiera sido posible sin ellos ya que son el mejor ejemplo de perseverancia y compromiso en hacer las cosas bien, demostrando que todo se puede lograr cuando uno se lo propone y que gracias a la educación dada ahora todas sus hijas somos profesionistas, y que como mama dice no hay mejor herencia, que la educación que nos dan, gracias infinitas papás los amo....

Gracias por ser el mejor ejemplo a seguir, un ser incansable, trabajador responsable pero sobre todo amoroso, gracias pá porque para mí es un orgullo ser su hija!

Gracias madre mía por ser una guerrera en toda la extensión de la palabra me ha demostrado que vale la pena vivir y disfrutar de la familia, la amo mamá.

A mis hermanas.

Por ser mis compañeras de vida y apoyarme en la tesis con sus consejos, por estar pendientes de papás en mi ausencia en casa, haciendo los roles que me correspondían, por darme esa palabras de aliento en continuar con la tesis en momentos de estrés y desanimio. Hermanas, las amo.

A mis sobrinos por ser los mejores del mundo, quienes me contagian esa energía, entusiasmo, pasión y amor por ser mejor cada día en los proyectos que emprendo. Los amo Ari, Omi y Danita.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes por ser mi asesor incansable hasta el último momento, una bella persona que ahora me guía desde el cielo muchas gracias a Dios por permitirme conocerlo y permitir ser mi asesor durante año y medio. Siempre buscando la excelencia en lo que se escribe, muchas gracias hasta el cielo.

A mis maestros

Por su dedicación y tiempo en cada revisión de tesis gracias por su tiempo dedicado. Por su paciencia, tiempo y amistad que me brindan por su apoyo incondicional gracias maestros.

A mis revisores

Dra. Mayanin sosa Alcaraz, M.C Andrés Pereyra Chan, M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, Dra. María Antonia Morales González. Les agradezco de corazón su tiempo dedicado para revisar mi tesis y por sus sugerencias para mejorar el contenido de la tesis. También le agradezco a mi Co-asesor MC. Pedro Turriza Rivero por su tiempo al leer la tesis y agregar comentarios de mejora.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y al Instituto Tecnológico de Mérida.

Por permitirme desarrollarme y estudiar la maestría pues me fue de gran ayuda para demostrar que cuando se quiere grandes experiencias se pueden obtener de pequeñas decisiones tomadas en el momento preciso para continuar triunfando profesionalmente.

A mis cuñados

Gracias por dedicarme tiempo y palabras de aliento cuando más lo necesite y acompañarme en cada locura y aventura hecha en familia.

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como objetivo describir el proceso de sucesión y elaborar el protocolo familiar para una microempresa familiar de la ciudad de Felipe Carrillo Puerto Quintana Roo, que pertenece al sector de comercio al por menor tiendas de abarrotes.

El planteamiento del problema se basa en la necesidad de un proceso de sucesión ya que el propietario del negocio piensa en su próximo retiro. Además dicha empresa carecía de un protocolo familiar particular que pueda contribuir a la continuidad de la familia del sucedido en la dirección y administración de la empresa.

En el marco teórico se toman en cuenta temas de empresa familiar con sus respectivos conceptos para los términos correspondientes de la investigación y en el marco contextual se sitúa la problemática en el estado donde se llevó la investigación así como la categorización en la que se encuentra según INEGI.

La metodología llevada a cabo fue con enfoque cualitativo desde una perspectiva fenomenológica, con el análisis de un estudio de caso a través del uso entrevistas a profundidad y observación participante, teniendo como herramienta para el análisis de los resultados el programa Atlas.ti7.

Los resultados encontrados refleja la unión de ideas así como de los comentarios de los entrevistados para poder elaborar y redactar un protocolo familiar tomando en cuenta los ejes de empresa, familia, así como propiedad, de igual manera, se consideraron temas relevantes para llevar a cabo un proceso de sucesión más organizado y formal, con el fin de contribuir al crecimiento, así como a la continuidad de la empresa, por varias generaciones, evitando conflictos familiares.

ABSTRACT

The following research was aimed at describing the succession process and elaborating the family protocol for a family microenterprise in the city of Felipe Carrillo Puerto Quintana Roo. Which belongs to the retail sector of grocery stores. The approach of the problem is based on the need for a succession process since the business owner thinks about his next retirement. In addition, the company lacked a particular family protocol that could contribute to the continuity of the family of the happened in the direction and administration of the company.

The theoretical framework takes into account family business issues with their respective concepts for the corresponding terms of the research and in the contextual framework is placed the problem in the state where the research was carried out as well as the categorization in which it is INEGI.

The methodology was carried out with a qualitative approach from a phenomenological perspective, with the analysis of a case study through the use of in-depth interviews and participant observation, having as a tool for the analysis of the results the program Atlas.ti7.

The results were the union of ideas as well as the comments of the interviewees to be able to elaborate and write a family protocol taking into account the axes of company, family and property, just as they were considered relevant subjects to carry out a process of more organized and formal succession, in order to contribute to the growth as well as the continuity.

Keywords: Family business, Family protocol, succession planning and succession.

Contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Antecedentes del problema	10
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Preguntas de investigación	15
1.4 Objetivos de investigación	16
1.5 Justificación	17
1.6 Delimitaciones del estudio	19
1.7 Contenido de capítulos	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Empresa familiar	21
2.1.1 Conceptualización de la empresa familiar	21
2.1.2 Características de la empresa familiar	22
2.2 Modelo de diagnóstico para la empresa familiar	24
2.2.1 Modelo de los tres círculos	24
2.2.2 Modelo de los cinco círculos	26
2.3 Sucesión	27
2.3.1 Conceptualización de sucesión	27
2.3.2 Planificación de la sucesión	28
2.3.3 Proceso de sucesión	35
2.3.4 Plan de contingencia	37
2.4 Protocolo de la empresa familiar	38
2.4.1 Conceptualización de protocolo familiar	38

2.4.2	Clasificación de protocolo familiar	40
2.4.3	Contenido y estructura del protocolo familiar	42
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....		46
3.1	Contexto nacional de la empresa familiar	46
3.1.1	Contexto estatal de la empresa familiar en Quintana Roo	46
3.1.2	Contexto municipal de la empresa familiar en Felipe Carrillo Puerto.....	47
3.2	El comercio al por menor en México	48
3.2.1	El comercio al por menor en Quintana Roo	48
3.2.2	El comercio al por menor en Felipe Carrillo Puerto	50
3.3	La empresa familiar y el comercio al por menor de “abarrotos y novedades de la curva”. 51	
3.3.1	Historia de la empresa.....	51
3.3.2	Diagnóstico de la situación actual de la empresa y familia	52
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....		57
4.1	Tipo de investigación	57
4.2	Enfoque de la investigación	58
4.3	Diseño de la investigación	59
4.4	El investigador.....	60
4.5	Los sujetos del estudio.....	60
4.6	El procedimiento para la obtención de datos	62
4.6.1	Técnicas de recolección	62
4.6.2	Entrevistas a profundidad.....	63
4.6.3	Observación	63
4.7	Codificación de datos.....	63
4.8	Software para el análisis de datos.....	64
4.9	Validación y fiabilidad.....	64
4.10	Preguntas directrices.....	64

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
5.1 Análisis de la familia, empresa y propiedad desde el modelo de los tres círculos	67
5.1.1 Perfiles de cada miembro familiar	71
5.2 Análisis del diagnóstico del proceso de sucesión.	73
5.2.1 Análisis del proceso de sucesión para la planeación a través de los entrevistados	74
5.3 Análisis del contenido del protocolo familiar de la empresa	80
5.3.1 Análisis de la situación actual de la empresa familiar.....	83
5.3.2 Análisis de la situación actual de la familia	84
5.3.3 Análisis de la importancia del protocolo familiar	86
5.3.4 Análisis de la misión	88
5.3.5 Análisis de la visión.....	89
5.3.6 Análisis de los valores	90
5.3.7 Análisis de las reglas de conducta de órganos de gobierno y asamblea general.....	93
5.3.8 Análisis de las reglas de conducta de patrimonio de la empresa y familia, compromiso y modificaciones del protocolo.....	95
5.4 Discusiones generales	97
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	113
Anexo 1. Guía de entrevista: planificación del proceso de sucesión.....	113
Anexo 2 Guía de entrevista: protocolo familiar	115
Anexo 3. Propuesta de protocolo familiar.....	117

Contenido de tablas

Tabla 2.1 Definiciones de empresa familiar	21
Tabla 2.2 Definición de sucesión	27
Tabla 2.3 Definición de protocolo familiar	388
Tabla 3.1 Aportación porcentual del PIB estatal por actividad económica	50
Tabla 3.2 Organigrama de puestos de trabajo	52
Tabla 4.1 Informantes clave de la tienda de abarrotes.....	61
Tabla 4. 2 Preguntas directrices	65
Tabla 6.1 Descripción de puestos y funciones	105

Contenido de figuras

Figura 2.1 Modelo de los tres círculos	24
Figura 2.2 Modelo de los tres círculos y sectores por sobre-posición	25
Figura 2.3 Modelos de los cinco círculos	27
Figura 2.4 Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido	34
Figura 3.1 Municipios del Estado de Quintana Roo	49
Figura 5.1 Modelo de los 3 círculos y sectores por sobre posición	68
Figura 5.2 Interacciones del fundador.....	68
Figura 5.3 Interacciones de la propietaria	69
Figura 5.4 Interacciones de accionistas pasivos	70
Figura 5.5 Interacciones de jóvenes de la familia.....	71
Figura 5.6 Perfiles de los integrantes de la familia Dzul Kantún.....	72
Figura 5.7 Diagnóstico de la empresa.....	73
Figura 5.8 Planeación del proceso de sucesión	74
Figura 5.9 Diseño de la organización	75
Figura 5.10 Compromiso, perfil del posible sucesor y entrenamiento	77
Figura 5.11 Transferencia y culminación.....	79
Figura 5.12 Contenido del protocolo familiar	81
Figura 5.13 Situación actual de la empresa	82

Figura 5.14 Situación actual de la familia.....	84
Figura 5.15 Importancia del protocolo.....	86
Figura 5.16 Misión	87
Figura 5.17 Visión.....	88
Figura 5.18 Valores	90
Figura 5.19 Órganos de gobierno y asamblea general	92
Figura 5.20 Patrimonio de la empresa y familia, compromiso y modificaciones	92

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del problema

Para un panorama más claro, se define la empresa familiar por el autor Belausteguigoitia (2010), como aquella organización controlada y operada por los miembros de una familia, pieza importante en la sociedad, generadora de empleo y participó en la economía nacional. Desde hace algunos años, las empresas familiares son objeto de estudio para muchos investigadores, ya que su aportación en la actividad económica es importante, pues contribuyen en la creación de empleos en la mayoría de los países del mundo.

En México Soto (2011), concluye en su investigación sobre la empresa familiar en que la evolución de publicaciones hechas en Latinoamérica, en especial en el país, han ido incrementándose, señalando que dicha temática se encuentra en un proceso de desarrollo, por lo tanto, existen diversos temas sin explorar aún, por mencionar algunos, las razones para continuar en el negocio familiar, la influencia en la cultura organizacional; o la preparación previa de la siguiente generación, de igual forma la integración de sistemas familiares y de negocios con su desarrollo conceptual y la solución de conflicto. Así mismo, la gerencia estratégica que aporte mayores beneficios a la empresa en caso que no sea un familiar quien participe en la gerencia.

Además, cabe señalar que en México, según un estudio realizado por Belausteguigoitia (2013), el 73% de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son familiares. Es importante resaltar que este porcentaje es con base en el estudio de una empresa donde una o varias familias son propietarias de una cantidad importante de acciones y por ello ejercen un control significativo sobre ella, .a pesar que existen diversas investigaciones en temas de la empresa familiar, aún no se cuenta con una fuente confiable establecida, que aporte porcentajes de la situación de la empresa familiar; así lo señala Soto (2011):

Según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una tendencia mundial es que en México, de 100 empresas familiares (mipymes) que inician, menos del 20% de estas llegan a los dos años de vida; casi un 20% llegan a la segunda generación y sólo el 8% sobreviven a la tercera generación; siendo muy diversos los elementos de su fracaso. Para la Secretaría de Economía (2012), las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; además, producen el 15% del Producto Interno Bruto (PIB).

Para que las prácticas corporativas contribuyan a las organizaciones a ser exitosas y a trascender de generación a generación, Belausteguigoitia (2007), menciona que es necesario un plan de sucesión en la empresa y la separación de la relación empresa familia. La sucesión no es una cuestión sencilla, por tanto, su planificación tampoco. Las altas listas de mortalidad que caracterizan las empresas familiares al darse el cambio de generación son quizá la mejor prueba al no realizar la planificación de una sucesión. Según (Simón y Gómez 2012), en temas de sucesión, consideran que una tercera parte de las empresas familiares cederá la administración del negocio a la siguiente generación y otro 36% cederá la administración a personal profesional no familiar. En contraste, el mismo porcentaje señaló que no tiene un Plan de Sucesión específico, aunque poseen algún mecanismo para resolver conflictos familiares involucrados en la empresa. Las expectativas parecen ser optimistas, ya que se piensa que pueda seguir aportando mucho a la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad según menciona Araya (2012).

En España, un 40% de las empresas familiares llega a la segunda generación mientras que solo un 15% alcanza la tercera generación en la sucesión de las empresas; cabe señalar que en dicho país cuentan con 1,5 millones de empresas

familiares con un aporte al PIB de 65%, así lo señala Santadreu (2005). Además Gallo (1998), menciona, que entre 90% y el 95% de las empresas en América Latina son familiares.

Madero, Pereyra y Munguía (2010), concluyen que comúnmente los empresarios desconocen la existencia del uso y aplicación de procesos de sucesión, sin embargo, sin conocer de terminologías han llevado a cabo procesos exitosos de manera empírica.

Aguilar (2011), llevó a cabo la tesis “La relación de un protocolo familiar para una empresa familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán”. En la cual le dio la importancia a la necesidad de formar un protocolo de sucesión adecuado a las características de la empresa familiar estudiada para brindar una mejor estructura organizacional y la oportunidad de formalizar la continuidad de la empresa.

Pérez (2011), realizó la tesis “Implementación de órganos de gobierno en una empresa familiar: caso panificadora el retorno en Mérida Yucatán”. Resaltando de igual manera la importancia del protocolo familiar, las relaciones familia-empresa-propiedad y establecer los órganos reguladores de establecer límites, alcances y políticas familiares.

Quiñones y Quintal (2014), realizaron la tesis con factores sociodemográficos y organizacionales considerando el número de familiares que participan en la microempresa familiar, generación que ocupan, funciones desempeñadas por el dueño, comprobando que trabajan de uno a tres familiares y los dueños realizan un 75% de las funciones. Por la otra investigación de Quintal (2014), se estudió el perfil, problemática y potencialidades de microempresas panificadoras familiares en el noreste de Mérida Yucatán. Se concluyó que no existen planes de sucesión o de retiro del fundador, ni se realizan definiciones de puesto que establezcan funciones a empleados familiares, no cuentan con un límite definido o establecido entre empresa y familia.

Ayala (2015), en su tesis denominada “la habilidad emprendedora, las relaciones familiares y el liderazgo transformacional en una microempresa familiar panificadora del municipio de Abalá, Yucatán: estudio de caso”, menciona que la familia empresaria tiene presente la sucesión y la ha llevado a cabo por diversas situaciones de la vida, desean la continuidad de la empresa, sin embargo, no consideran la idea de involucrar personas externas de la familia dentro del negocio, la investigadora invita a buscar conexión entre gobierno empresa y sociedad además de investigar abarcando más empresas de diferente giro.

Hernández (2015), analizó como se conforma la empresa familiar, estudio de caso, en la cual propuso un protocolo y un plan de sucesión en las relaciones, así mismo evaluó el liderazgo transformacional, para aplicarla en una microempresa de servicios medico en el municipio de Felipe Carrillo Puerto. Señala que es posible mejorar la capacidad de planificación, protocolo y sucesión en la empresa familiar.

Aranda (2016) concluye en su investigación de tesis “Estructura organizacional y protocolo familiar en una empresa de servicios en la ciudad de Mérida Yucatán”, que las empresas familiares cuentan con líderes monarcas quienes hasta morir delegan responsabilidad a pesar de haber sufrido un proceso anterior de sucesión aun no le dan la importancia a la planificación del proceso de sucesión a futuro de esta manera se puede apreciar que son muy contadas las empresas familiares en la región preocupadas por la continuidad de sus negocios familiares.

1.2 Planteamiento del problema

Soto (2013), en su investigación sobre la empresa familiar en México, concluye que es necesario continuar aportando en los siguientes puntos: de forma individual se presentan nuevas oportunidades en las características del liderazgo deseadas en el sucesor; las razones para continuar en el negocio familiar; la gestión del conocimiento previo; los principales factores de éxito relacionados con la calidad de la relación intergeneracional; o la preparación previa de la generación sucesora. La influencia del fundador en la cultura organizacional, los estudios sobre la mujer

abordando concretamente la adopción de sus diferentes roles dentro de la empresa familiar.

En un nivel organizacional algunos análisis fundamentados en la perspectiva basada en la transferencia de ventajas competitivas, las capacidades empresariales, así como el estudio de los capitales (como el humano, el intelectual o el social) de las empresas familiares, el proceso de toma de decisiones estratégicas o acerca de los mecanismos utilizados para comunicar la visión y las culturas organizacionales.

Abarrotes y novedades La Curva”, empresa elegida para el caso de estudio, es una microempresa familiar, dedicada a la venta al por menor de productos de abarrotes, ubicada en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. Cabe señalar que según datos actualizados al año 2014 del Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE) del INEGI en comercio al por menor de abarrotes y alimentos con empleados de 0 a 5 personas en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo son 407 unidades económicas específicas. La administración de dicho negocio se encuentra en primera generación y en la cual el dueño desea retirarse de la empresa, para dejárselo a sus hijas, además, en este sentido, las micro y pequeñas empresas tienen mayor probabilidad de fracaso, pues carecen en su mayoría por una estructura organizacional. Por los anteriores motivos y porque no se ha estudiado a fondo la estructura organizacional de las microempresas familiares y estas no conocen ni aplican el protocolo familiar; se ha decidido estudiar la temática “sucesión y protocolo familiar”.

Abarrotes y novedades La Curva la dirige su fundador desde hace 40 años, no cuenta con una división de bienes, funciones, mucho menos con un plan de sucesión para una siguiente generación, así mismo carece de un protocolo familiar en el que se establezcan los bienes y propiedad que le pertenecen a cada integrante de la familia, para el plan de sucesión se desconoce quién puede ser la persona ideal con habilidades para ser el próximo sucesor de la empresa.

Es claro que en general la empresa familiar, carece de protocolos familiares que preparen a la familia para una inevitable sucesión, que como todo ciclo vital se llega a ese momento, pero de acuerdo a estudios realizados se concluye que muchas empresas, no se preparan para este hecho ya que se hace de momento y se enfrentan a grandes problemas pues no se prepara al sucesor ideal para dirigir el negocio, además en su mayoría de las empresas no hay una preparación de plan de vida para el fundador dado que al momento de la sucesión, el fundador o dueño no se aleja o deja la empresa familiar completamente, de este modo, ocasiona que algunas veces las nuevas generaciones al mando no tomen sus decisiones y por consiguiente las empresas no sean competentes a los mercados cambiantes, por tanta innovación con las nuevas tecnologías. Muchas veces, los dueños de las empresas, logran el éxito de esta, con base a experiencias, durante la administración de su propio negocio, limitándose a producir y vender para generar ingresos cotidianos únicamente.

La sucesión en una empresa familiar está cargada de resistencia por parte de la generación mayor ante la falta de voluntad para soltar las riendas y a veces en que la propia siguiente generación se resiste al no sentir se preparada para asumir las responsabilidades del liderazgo.

1.3 Preguntas de investigación

La pregunta general de investigación que guía el desarrollo de este trabajo es la siguiente:

¿Cómo es la sucesión y protocolo familiar para “Abarrotes y Novedades La Curva”, empresa sujeta a estudio en esta investigación, ubicada en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo?

Con base en la pregunta general se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo es la situación general de “Abarrotes y novedades la curva”? empresa familiar
- ¿Cómo es el diagnóstico de la empresa con respecto al plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”?
- ¿Cómo es el compromiso, perfil y entrenamiento del futuro sucesor?
- ¿Cómo es el diseño de la organización para el plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”?
- ¿Cómo es la transferencia y culminación de un plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”?
- ¿Cómo son los antecedentes, la misión, la visión, valores y los órganos de gobierno de la familia y la empresa para el protocolo familiar de “Abarrotes y Novedades La Curva”?
- ¿Cómo es el patrimonio de la empresa y la familia, las reglas que regirán la conducta de los empleados familiares en la empresa “Abarrotes y Novedades la Curva”?
- ¿Cómo sería el protocolo familiar de “Abarrotes y Novedades La Curva”?

1.4 Objetivos de investigación

El objetivo general de esta investigación consiste en:

Describir y analizar el proceso de sucesión, así como formular y elaborar un protocolo familiar de “Abarrotes y Novedades La Curva” empresa sujeta a estudio en esta investigación, ubicada en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo.

Con base en el objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la familia, empresa y propiedad a la microempresa familiar “Abarrotes y Novedades La Curva”.
- Formular y elaborar el apartado del diagnóstico de la empresa para el plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”.
- Elaborar el apartado de compromiso, perfil y entrenamiento del plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”.
- Elaborar el diseño de la organización para el plan de sucesión de “Abarrotes y Novedades La Curva”.
- Elaborar el apartado de transferencia y culminación de plan de sucesión.
- Formular y elaborar los apartados de antecedentes; misión, visión y valores; propiedad y dirección del protocolo familiar de “Abarrotes y Novedades La Curva”.
- Formular y elaborar los apartados del patrimonio de la empresa y familia, las reglas que regirán la conducta de los empleados familiares en la empresa y el protocolo familiar de “Abarrotes y Novedades La Curva”

1.5 Justificación

Hasta ahora la mayoría de las investigaciones que relacionan la influencia de la familia con el desempeño, se han centrado en muestras de grandes empresas por lo que aún falta estudiar este fenómeno en micros y pequeñas empresas, según Ruiz, Saldaña y Sifuentes (2013), existen muchos pequeños negocios familiares que contribuyen de manera directa a la economía formal, pues en su mayoría son talleres tiendas de venta al detalle o por menor las cuales son administrados por familias completas, de igual manera, existen empresas familiares transnacionales y grandes que exportan y venden en el extranjero. Lo común entre ellas es que se estructuran y se dirigen bajo leyes y creencias de un ámbito familiar.

Según un estudio citado por Belausteguigoitia, de Maza y Pae (1997), menciona que las micro y pequeñas empresas mexicana ciertas situaciones ocasionan el

fracaso, así como su desaparición. Entre estos aspectos se mencionan son las estructurales con referencia a la empresa y el entorno que incluye aspectos de mercado, financiamiento e impuestos. Además Belausteguigoitia (2010), que para las empresas familiares la innovación supone un gran riesgo, en el sentido de que esa constituye un reto a lo establecido y tradicional, mientras que para las empresas no familiares la innovación se toma como algo menos riesgoso.

La autocracia y el paternalismo son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas, carecen de elementos representativos, dado que el entorno es poco favorable para la colaboración; las organizaciones que los sufren rara vez logran la profesionalización.

El fundador de la empresa en la mayoría de los casos es líder y padre de familia. Además es quien dice la última palabra en la organización y el principal responsable de lo que ocurre en ella. El protocolo y la sucesión son un proceso enfocado a la mejora de los miembros de la empresa familiar, mejor efectividad en la empresa y afecto en la familia, de manera que será el mejor legado para las futuras generaciones.

“Abarrotes y Novedades La Curva” es una microempresa familiar en primera generación, con cuarenta años de existencia, con un fundador que realiza los papeles de líder en el negocio y padre de familia, quien ha llevado la administración a toma de decisiones autónomas, es una empresa completamente paternalista en la que actualmente el fundador ya piensa en su retiro, empezando así a considerar a un posible sucesor. Cabe señalar que la empresa familiar está afrontando nuevos retos ante las cambiantes necesidades de su mercado meta, como la innovación en el servicio así como en los productos contribuye a una mejor competitividad. El modelo de la investigación se acota a una empresa en específico, en protocolo familiar y sucesión, los resultados obtenidos, no podrán ser aplicados en otras empresas

familiares. Y en caso de que sea usado puede funcionar solamente como una recomendación. Pues cada estudio de caso tiene sus características particulares.

1.6 Delimitaciones del estudio

El lugar en el que se llevará a cabo la investigación es el municipio de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. La investigación es de tipo cualitativa pues se aplicará en una microempresa familiar, tienda de abarrotes, por medio de entrevistas y observación, en la cual se estudiará y propondrá una estructura organizacional y un protocolo familiar; el tiempo de duración será de agosto de 2015 a mayo de 2017.

1.7 Contenido de capítulos

En el capítulo dos, marco teórico, se conceptualizan las variables de empresa familiar, sucesión y protocolo familiar además se agregan las características y dos modelos que ayudan a delimitar la empresa con la familia y la propiedad.

En el capítulo tres, del marco contextual, se aborda la empresa familia desde contexto nacional, región y estado, además se sintetiza el comercio al por menor al cual pertenece la empresa a estudiar en la investigación.

En el capítulo cuatro, metodología, se particularizan el procedimiento llevado a cabo para el análisis de la investigación, así mismo, las herramientas utilizadas además del tipo y diseño de investigación, el enfoque, los sujetos principales del estudio, por último, la forma en que se recolectó la información a analizar.

En el capítulo cinco, se analizan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos de la investigación establecidas desde el principio.

En el capítulo seis, se realizaron conclusiones, recomendaciones y/o propuestas de mejora con base a lo encontrado en la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo, marco teórico, tiene como fin sustentar con teoría los temas a desarrollar en la investigación.

2.1 Empresa familiar

2.1.1 Conceptualización de la empresa familiar

Existen diferentes conceptos de la empresa familiar en los cuales cada autor toma en cuenta diferentes variables así como cuestiones para tratar de definirla, a continuación se muestran las siguientes:

Tabla 2.1 Definiciones de empresa familiar

Autor/año	Definición.
Urey (2008)	Define “Una empresa familiar como aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia”.
Gallo (2008)	Una empresa familiar la considera como tal cuando hay capacidad final de controlar el poder de decisión, se cuenta con la capacidad normalmente unida a la propiedad del capital está en una familia también al haber miembros de la familia desempeñando responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos y posiciones en los que habitualmente se da el ejercicio del poder.
Trevinyo-Rodriguez (2010)	En su definición de empresa familiar menciona que es la unificación de empresa y familia.
Belausteguigoitia (2010).	Conceptualiza como la organización administrada y en la que participa de manera

directa en la toma de decisiones la familia o algunos miembros de la misma. Dicho autor menciona el valor espiritual que se basa en el amor hacia la familia por la cual surge la empresa.

Echaiz (2011)

Si una empresa es o no familiar dependerá de la mayoría de los órganos de administración y control sean nombrados por un órgano familiar o que algún miembro de la familia participe en esos mismos órganos.

Simón (2012)

Son el fruto de grandes sacrificios y esfuerzos de los empresarios, actúan apegadas a sus valores creando un ambiente cálido y comprometido con sus empleados.

(Burgoa, Herrera y Treviño, 2013).

Una empresa familiar es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros

Fuente: Elaboración propia con base en los autores Urey (2008), Gallo (2008), Treviño-Rodríguez (2010), Belausteguigoitia (2010), Echaiz (2011), Simón (2012) y (Burgoa, Herrera y Treviño, 2013).

Con base en los autores consultados se define la empresa familiar como la unificación de empresa y familia en la cual esta última posea igual o mayor del 51% de la propiedad, así mismo tenga participación en la administración y toma de decisiones durante el funcionamiento de la empresa.

2.1.2 Características de la empresa familiar

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes según Amat (2008), la propiedad de la empresa está concentrada en un

grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más descendencias o grupos de parentesco. El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa. Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Gallo (2008), clasifica una empresa familiar y la considera como tal cuando hay capacidad final de controlar el poder de decisión, se cuenta con la capacidad normalmente unida a la propiedad del capital que está en una familia, al haber miembros de la familia desempeñando responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos y posiciones en los que habitualmente se da el ejercicio del poder, como mínimo ya hay miembros de la segunda generación incorporados a la empresa.

La participación activa en las funciones de cada área que conforma una empresa, es la manera, en que se clasifica la empresa familiar, por tanto, se determina si la continuidad se dará en las siguientes generación, de acuerdo al interés demostrado por los miembros de la familia, además, con el paso de generaciones la empresa crece, los problemas de organización y división de bienes también aumentan. Mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que les hace resistentes a los cambios, los miembros de la familia, ocupan cargos directivos.

Se aprecia un alto respeto al fundador mayor, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves importa poco la experiencia ya que aparece como un valor casi insustituible, se valora más la fidelidad que la habilidad. Por lo general son pequeñas y medianas empresas, las que tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedor y clientes, la elección del futuro por parte de los jóvenes pretendiendo imponer la continuidad, pero por otro lado, rechazan sugerencias o ideas nuevas que ellos proponen, está en relación directa con las expectativas de la empresa familia ya que existe una marcada identidad con los valores organizacionales y familiares existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el apellido familiar, lo que se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de

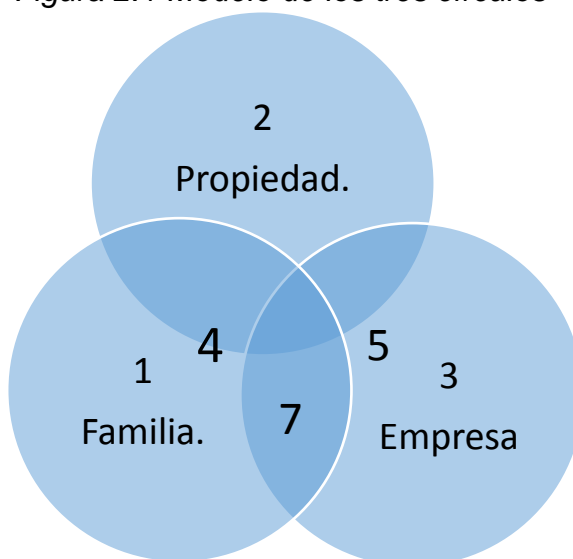
producción además la solidaridad de los familiares en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

2.2 Modelo de diagnóstico para la empresa familiar

2.2.1 Modelo de los tres círculos

Con base al modelo de los dos círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1992), surge el modelo de los tres círculos divididos en empresa, familia y propiedad. Con el fin de lograr efectividad en la empresa y afectividad en la familia, para este modelo el autor propone elaborar un cuestionario individual a cada integrante de la familia para externar sus ideas de manera que con cada pregunta pueda generar mejoras. Además se pide a ejecutivos externos den su punto de vista para mejorar en procesos. Al finalizar, los resultados obtenidos se analizan en una matriz en la cual se puede encontrar cada factor evaluado, manteniendo en anonimato a los cuestionados de modo que se presente de la siguiente manera, como en la figura 2.2 del modelo de los tres círculos se aprecia la función que cada integrante tiene en cada subsistema; este modelo consta de siete campos: tres corresponden solamente a empresa, familia y propiedad (1, 2 y 3); otras tres, al traslape de dos campos (4, 5 y 6) y uno a la unión de tres campos (7).

Figura 2.1 Modelo de los tres círculos

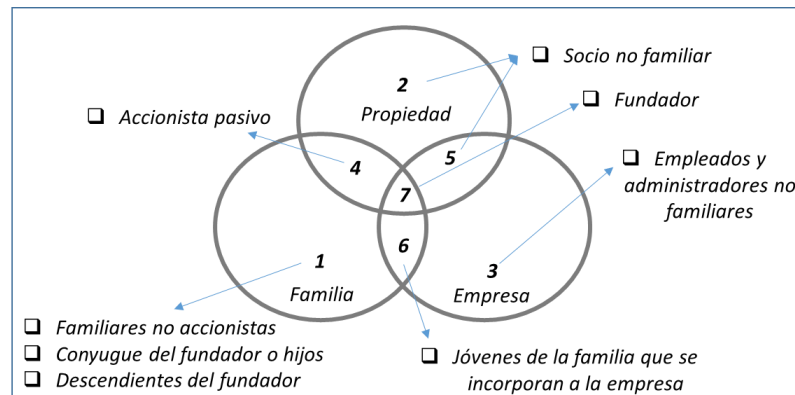


Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

El modelo de los tres círculos surge de Tagiuri y Davis (1992), menciona que la empresa familiar se divide en 3 subsistemas relacionados entre sí, que funcionan como un todo, estos son familia, empresa y propiedad, cada uno de esos dos círculos tienen valores, normas, principios e intereses distintos; por ejemplo en cuanto a recursos humanos las selección, compensación, evaluación y desarrollo se emplea de forma diferente en la empresa y la familia; y en cuanto al círculo de propiedad algunos pueden ser socios pero no participar en la gestión o dirección de la empresa, pueden ser o no miembros de la familia, o pueden participar en la dirección pero sin ser propietarios del negocio. Los problemas emergen en el momento en que los mismos sujetos interactúan en ambos subsistemas practicando roles simultáneos, para lo cual, lo ideal, debería ser que el fundador o gerente canalizaran los recursos hacia la empresa sin descuidar las necesidades de la familia (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

La siguiente figura ilustra el modelo de los 3 círculos y los sectores que se forman al sobreponer los subsistemas.

Figura 2.2 Modelo de los tres círculos y sectores por sobre-posición



Fuente: Adaptación de Tagiuri & Davis, (1992); Gómez, (2014).

2.2.2 Modelo de los cinco círculos

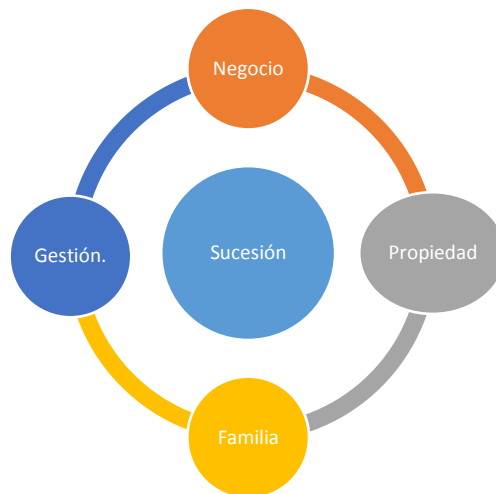
El modelo de los cinco círculos es una ampliación hecha por Amat (2000) en la que analiza las diferentes problemáticas dadas en el tema de empresa familiar y en la cual en primer lugar está la familia las que toman en cuenta la característica de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación.

La segunda es la propiedad estructura de las acciones compartidas o las correspondientes a cada miembro de la familia, la armonía en las relaciones de los accionarios, aspectos jurídicos y financieros así como la optimización de los órganos de gobierno para el logro de eficacia en los mismos.

La tercera es el negocio en especial la visión estratégica, la competitividad de la empresa familiar, los productos, recursos que ofrecen y disponen. La cuarta el área de gestión en la cual existen una serie de factores como es el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

La quinta problemática es la sucesión, como un fin de la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, en la cual se consideran factores muy críticos la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre este y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de sucesión de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Figura 2.3 Modelos de los cinco círculos



Fuente: Amat, 2000

2.3 Sucesión

2.3.1 Conceptualización de sucesión

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) a continuación es definida la sucesión con base a los siguiente autores.

Tabla 2.2 Definición de sucesión

Autor/año	Definición
Lansberg 1981	Es la transferencia de liderazgo a la próxima generación debe ser trabajado como proceso no como un evento. La sucesión no es vista como algo urgente o necesario pues mientras se busca el éxito,
Zermeño 2002 citado en Belausteguigoitia 2010	En derecho la sucesión se constituye por el cambio de titular en una relación jurídica que subsiste. Transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro. La transferencia de una cosa no es la transferencia de la cosa es el derecho que se tiene sobre ella.

Andrade 2002	La sucesión debe ser vista como proceso que no se da en un único momento, tampoco son momentos malos para la empresa familiar.
Santi (2010)	Intervienen elementos tales como: familia, empresa, mercado, el descendiente mismo y la sociedad. Sin embargo hay otro elemento que influye como la junta directiva o consejo de administración que afecta la toma de decisiones en una empresa familiar.
Belausteguigoitia (2010)	La sucesión involucra los tres sistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno experimenta cambios importantes.
Araya (2012).	Proceso eficiente en el cual las tareas del antecesor y el heredero desarrollan de manera individual, de forma similar, hasta que se unen y acoplan. El objetivo de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación
Ibarra (2014)	El líder es quien decide el momento en que se retirara aun teniendo políticas o un consejo de administración quien las realice, pues el líder está por arriba de los políticas aun las tengan escritas o establecidos.

Fuente: Elaboración basada en Lansberg (1981), Zermeño (2002) citado en Belausteguigoitia (2010), Andrade (2002), Santi (2010), Belausteguigoitia (2010), Araya (2012) e Ibarra (2014).

2.3.2 Planificación de la sucesión

Un programa efectivo de sucesión debe comenzarse con mucho tiempo de anterioridad para asegurar la continuidad de la empresa a través de la transición al sucesor correcto, ya que al hacerlo repentinamente se corre el riesgo de que la persona no sea idónea para el puesto. Cabe señalar que a falta de una sucesión prevista genera incertidumbre ante las situaciones inesperadas del ciclo de vida como lo es la muerte o incapacidad por enfermedad de la persona clave en una empresa funcione, se pierde conocimiento y experiencia adquirida con el paso del tiempo (Deloitte 2010).

Un sucesor, será el responsable de una equipo estratégico de negocio, pues se enfrentará a retos de dirección, que al mismo tiempo, dan lugar a oportunidades importantes para su formación; algunos retos a enfrentar son: tener que actuar como líder de una parte concreta de la organización de la empresa, estar pendiente de los clientes y competidores para alcanzar los objetivos de su equipo, alinear a un grupo de personas con especialidades diferentes logrando objetivos comunes, implantar y manejar sistemas de dirección para ayudar a los miembros de su equipo estratégico a alcanzar estos objetivos, responsabilizarse del incremento de sus capacidades.

De acuerdo al análisis dado por Belausteguigoitia (2010), la sucesión debe planificarse con mucha anterioridad para definir, el tiempo apropiado del retiro, elegir al mejor sucesor y preparar la transferencia de poderes. Es crítico identificar al sucesor que cumpla con el perfil requerido, poder dotarlo de la mejor formación y que adquiera la experiencia necesaria para su cargo. El mismo autor menciona que la sucesión es un proceso largo en el que el predecesor guía a las siguientes generaciones, a través de etapas de formación, incorporación y trabajo conjunto, hasta que decide transmitir el poder por voluntad propia o por sucesos inesperados. Durante este proceso la comunicación, la unidad y la armonía familiar son fundamentales, ya que deberán establecerse normas, reglas y formas de proceder como familia, estableciendo las bases del crecimiento y la armonía familia-empresarial para las próximas generaciones.

Muller de la Lama (2008), propone el contenido de un plan de sucesión teniendo en cuenta la visión, misión, objetivos del sucesor, así mismo, como se aplicará, qué medidas se aplicarán, tanto patrimoniales y jurídicas, además, tomando en cuenta las etapas a seguir que contendrá para la designación del coordinador a cargo, el momento y circunstancias en que se efectuará la sucesión, el alcance esperado en lo relativo a la familia, empresa y propiedad.

Beltrán (2016). Considera que un plan de sucesión debe identificar las competencias y clarificar los valores de la empresa para administrar un programa de sucesión. Planificar con rapidez el desarrollo de los puestos importantes en la empresa. Preservar a expertos de la empresa.

El siguiente modelo de un plan de sucesión es con base en el autor Guinjoan y Llaurando (2000), en el que considera los siguientes puntos:

A) Diagnóstico.

En esta etapa el dueño de la empresa se cuestiona observando su alrededor en cuanto a cómo será el futuro de su organización, si realmente alguien se interesa en continuar con la empresa, además puede ser que algunos de los hijos se haya integrado a la empresa pero le falte más experiencia en el área en el que se desempeña así lo menciona Belauteguigoitia (2010). Con esta fase se puede diseñar el perfil de los sucesores ideales.

B) Compromiso, perfil y entrenamiento del futuro sucesor

Algunas características del sucesor ideal es el liderazgo, compartir la visión de la compañía, tener el apoyo de la familia y directivos, tiene experiencia externa, deseos de trabajar en la empresa de su familia. Para identificar al sucesor no se debe limitar a una licenciatura u otro grado académico a veces es necesario actualizarse constantemente.

Adizes (2015), menciona que el liderazgo, es la aceptación de cargo, formación, involucrase en la empresa, adquirir experiencia fuera de la empresa, involucrar a todos en sus objetivos, conocimientos prepararse siempre para un puesto que aún no existe.

Calleros (2008), menciona que la capacidad de liderazgo debe ser visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar oportunidades donde los otros no la ven y vigilante del cumplimiento de las estrategia pero a la vez, debe reconocer cuando requiere de apoyo y soporte de expertos ya sean accionistas y demás consejeros.

El estilo de liderazgo eficaz según el estudio realizado por Lara (2002), considera nueve características las cuales son: dominio, gran energía, confianza en si mismo, locus de control, estabilidad, integridad, inteligencia, en esto se refiere a contar con un alto promedio o buenas calificaciones, tener grados académicos flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio y sensibilidad hacia los demás

Guinjoan, Llauro & e-libro Corp (2000), sugieren que para el candidato a ser el líder debe comenzar con formación de acuerdo a las necesidades de la empresa, adquirir experiencia en otras empresas con el fin de saber si aguantará con la responsabilidad que a futuro enfrentara en su propia empresa, relacionarse con el personal.

La formación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida, el fundador debe involucrar a sus hijos en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde que los hijos tienen conciencia, los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos con responsabilidad para el futuro de la empresa familiar. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003)

Gallo (2008), asevera que para la preparación del sucesor es enseñarle y ayudarlo a aprovechar circunstancia de la vida para formarse, en vez de protegerle para evitar pasar por sufrimientos y privaciones por las que los predecesores vivieron. El considera preparación remota, preparación próxima, preparación inmediata

Profesional, según definición de Gallo (2008), se refiere al hombre o mujer, persona con sexo indistinto, que sea capaz de resolver los problemas complejos de dirección de la actividad socioeconómica en una empresa, identificar las causas de las mismas, además debe saber delegar actividades, controlar y trabajar en equipo, es decir involucrar a sus colaboradores.

C) Entrenamiento.

Belausteguigoitia (2010), comenta que el entrenamiento se da después de haber trabajado en otras organizaciones con el fin que el sucesor asuma responsabilidades y buscarle gusto a lo que a futuro se dedicaría en su propia empresa. Con esta técnica de entrenamiento se puede tener mayor seguridad, se aprende a mandar recibiendo ordenes, implemente ideas diferentes.

En transferencia, el autor continúa con su análisis en cuanto a este apartado y menciona un plan de comunicación que aclare la perspectiva de todos los involucrados con la compañía, con clientes y proveedores.

D) Diseño de la organización deseada.

En este punto es necesario tener un plan estratégico de la empresa formal en la cual se establezcan funciones y órdenes jerárquicos así como la misión y visión de la empresa para lograr crecer la empresa e incrementar las ventas.

Por último, para concluir el proceso, está la transferencia y culminación del mandato del fundador. Según García (2007), para la transición correspondencia escrita, llamadas personales, presentaciones en las juntas de la compañía es decir contar con un plan de comunicación. En el apartado de culminación puede suceder que el dueño de la empresa decida no retirarse o regrese a la empresa para continuar dirigiéndola, para lo cual es necesario elaborar un plan B.

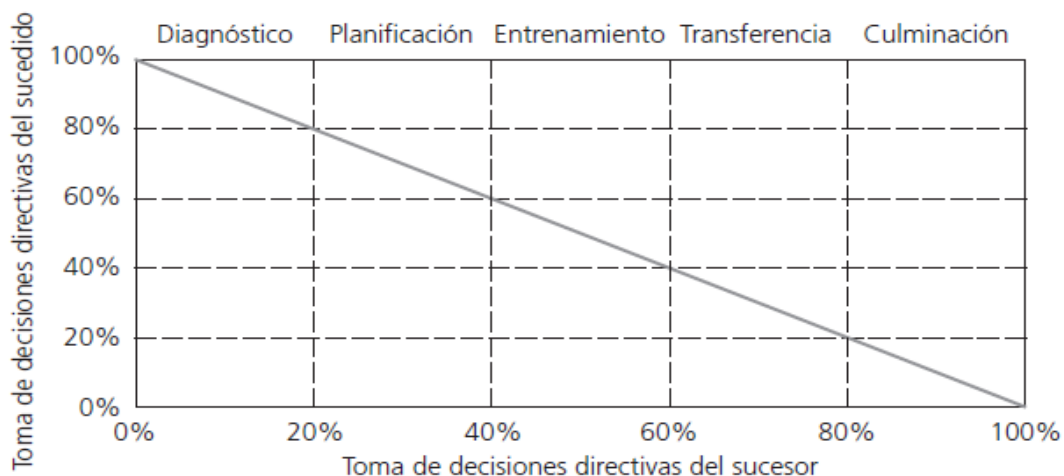
En el proceso de sucesión con las 5c's de acuerdo a Trevinyo-Rodríguez (2010), menciona que ayudan a reducir los costos emocionales, una buena aplicación evita daños o problemas entre la familia y la empresa puede ser dividida sin problema, las cuales se explican a continuación:

- **Conocimiento:** aceptar que se debe abandonar la empresa en algún momento y cuanto mejor se planifique la sucesión, conociendo o determinando cuándo, cómo y por qué; es probable que continúe la empresa.
- **Comunicación:** se caracteriza la sucesión como misteriosa, con ciertos secretismos o como temas tabú, creyendo que se vivirá muchos años para dejar arregladas ciertas situaciones, es claro que el fundador teme a que al externar sus intenciones se vea disminuido el respeto y poder que goza pero esto solo perjudica a la empresa, pues la familia, empleados, proveedores, clientes, bancos y amigos no sepan que hacer a futuro cuando el fundador muere repentinamente.
- **Confianza:** compartir no es tarea fácil menos cuando se traspasa lo que por años costo lograr. Pero se necesita alta autoestima y autoconocimiento, dando oportunidad a tomar decisiones juntos, es decir fundador y posible sucesor, normalmente los empresarios no se dan cuenta de los tipos de sucesores con que cuentan pues no dan esa oportunidad, de modo que al hacerles partícipes deben detallar en objetivos y como deben hacerlo enfatizando en el análisis, reflexión y evaluación de posibles resultados. Es importante involucrar a las nuevas generaciones preguntando su opinión o como lo harían ellos, conociendo algunas deficiencias o virtudes que pueden mejorar o evitar a futuro cuando dirijan el negocio.
- **Comprensión:** la dedicación, el trabajo y el sacrificio son valores que los posibles herederos deben tener presentes ya que al respetarlos según el autor son muestras de comprensión y consideración de la empresa familiar.

- **Cadencia:** dar la información adecuada en el tiempo necesario, dejarlos que actúen en conjunto con el sucesor para que comprendan que deben seguir cada paso sin saltarlos, siendo esta la diferencia entre una buena sucesión con un heredero bien preparado y un fracasado heredero.

En la figura 2.4 se ilustran las etapas del modelo de sucesión en la empresa familiar, además del porcentaje de influencia del sucesor ante el sucedido de este modo, se tiene una idea en números de lo que el sucesor aun participa en las decisiones del sucedido.

Figura 2.4 Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido



Fuente: Belausteguigoitia, 2012

De acuerdo a literatura consultada se concluyó con base en Belausteguigoitia (2012) y a Trevinyo-Rodríguez (2010), lo siguiente se llevaran, cuatro fases fundamentales para el proceso de sucesión; la primera menciona que es necesario observar alrededor y cuestionarse cómo será su empresa en el futuro, si algún familiar está interesado en continuar con el negocio, esta son preguntas por naturaleza propias de la situación, de esta manera, se busca hacer un diagnóstico tanto de la familia, de la empresa y surgen algunas otras relativas a la propiedad, dicha etapa al estar en curso se puede comenzar a desarrollar el plan de sucesión

pensando en el perfil ideal del sucesor, además de considerar algunos cambios en la propiedad.

En la segunda fase del diseño de la organización deseada, se considera un plan estratégico en el que se evalúa la organización, por tanto, determine, identificar las competencias para puestos claves para con ello crear planes de desarrollo estratégico para hacer crecer el negocio, de igual modo se debe establecer estrategias para medir monitorear, reportar y revisar cada fase desarrollada en el proceso.

En la tercera fase se determina el comportamiento, entrenamiento y el perfil del futuro sucesor. El cual juega el papel más importante en la empresa para su continuidad ya que de no conseguir al sucesor ideal con las características para dirigir la empresa, puede ocasionar graves problemas en el momento de la toma de decisiones.

Por último en la cuarta fase de transferencia y culminación, es necesario tener una excelente comunicación con los empleados ya sean familiares o no familiares, de manera que las tareas se hagan de acuerdo al puesto que les corresponda y de esta manera el dueño transmite claro sus objetivos, sin embargo, para culminar con el proceso el propietario tiene que aceptar deslindarse de la empresa por completo, sin embargo, algunas veces el propietario no se retira por completo del negocio afectando todo el proceso.

Para este tipo de situaciones se recomienda realizar un plan de contingencia que contemple posibles situaciones imprevistas en el proceso.

2.3.3 Proceso de sucesión

Gallo (1998), menciona que el proceso de sucesión se conforma por:

a) La preparación de los sucesores, la cual dependerá de las circunstancias que se presenten en la empresa, pero teniendo en cuenta: cuando es el momento ideal

para empezar a preparar a los sucesores, cuantos sucesores hay que preparar, si el sucesor será de la familia o externo, las cualidades, conocimientos y actitudes que debe tener, entre otros puntos.

b) Perfil del empresario familiar, al determinar el perfil del empresario se pueden especificar características importantes que el sucesor debe cumplir para cubrir al empresario fundador en los cuales entra el tema de edad, experiencia empresarial, nivel educativo, actitud frente al negocio.

c) El retiro del fundador no debería equivaler a dejar de trabajar por completo ya que es quien ha tenido un desarrollo exitoso, y con mucha experiencia en su empresa, tales como la manera de resolver dificultades económicas, diseños e implantación de cambios estratégicos, en las relaciones con los empleados, clientes y proveedores, entre otras muchas experiencias. Pero, este fundador no cuenta con experiencia en su proceso sucesorio y probablemente, ni lo conozca y por consiguiente no acepte realizar su retiro voluntario.

Por tanto, existen ciertas razones para retrasar la sucesión por mencionar algunas: son el miedo a quedarse sin dinero es decir quedarse sin patrimonio de hogar por una mala gestión de su sucesor. Miedo a no tener que hacer al retirarse o no saber trabajar adaptándose a nuevas situaciones fuera de los que por años fue su trabajo y vida entera en ella. Además siente temor de perder el status que ha logrado con sus años de trabajo.

El proceso de sucesión, según menciona Belausteguigoitia (2012) es complicado, ya que en él participan, todas las personas interesadas y que conforman la empresa familiar. Por lo general, es un proceso largo que puede durar de 10 a 15 años atravesando varias etapas. Sin embargo, las situaciones imprevistas originan que algunas veces este proceso sea más corto, dándose casos como el fallecimiento del dueño y/o director-fundador, o que se presenten desacuerdos entre la familia empresaria.

2.3.4 Plan de contingencia

El futuro es imprevisible, sin embargo, se puede elaborar un plan B por si se necesitara reestructurar el plan sucesorio de manera que Belausteguigoitia (2012), propone considerar en este segundo plan al esposo, hijos pequeños o familiares no considerados anteriormente, capacitándolos con un curso básico de la administración de la empresa familiar, ya que puede pasar que el sucesor decida abandonar el puesto o no sea lo suficiente competente para ejercer sus funciones.

Nada es seguro a futuro, por ello es importante planear contingencias, teniendo en cuenta todas las opciones posibles desde la inevitable muerte del fundador hasta una enfermedad o accidente que imposibilite al posible sucesor a continuar en la empresa, es por ello la importancia del plan de contingencia ya que de haber un plan de sucesión o no, la sucesión se llevara a cabo, evitando problemas y costos que puedan generar la falta de información

Cuando la empresa no puede contar con el futuro sucedido los autores Guinjoan y Llaurano (2000), mencionan que se puede contar con directivos no familiares, por un tiempo o para dirigir la empresa en definitiva, ya que puede ser que el futuro sucesor familiar aun no cuente con las habilidades necesarias para llevar a cabo el plan de sucesión o puede suceder que la empresa lleve muy avanzado su plan de sucesión y se necesite la inmediata incorporación del sucesor.

Otro punto a considerar, es cuando el fundador sufre alguna contingencia se propone contar con varios candidatos posibles a ser sucesor para no tener que empezar de nuevo con otro candidato y de no existir un candidato por la rapidez de implementar la sucesión el empresario debe procurar que en la empresa se mantenga por la familia quien debe adecuarse a una dirección no familiar, también es necesario considerar tener al poder de la familia la propiedad y su dirección para que al venderla o buscar otras alternativas sea ella quien tenga los beneficios de manera equitativa en cada miembro de la familia.

Además, otras personas a considerar en este plan, según Belausteguigotia (2010), indica preparar a otros hijos o familiares para ser posibles sucesores como pueden ser los hijos más pequeños, conyugues o sobrinos no considerados como opción de sucesores quienes agrega el autor deben recibir un curso básico de administración de la empresa familiar.

2.4 Protocolo de la empresa familiar

2.4.1 Conceptualización de protocolo familiar

Tabla 2.3 Definición de protocolo familiar

Autor/año	Definición
Lozano (2000)	El protocolo es un documento que la familia prepara intencionalmente en su negocio familiar. La familia establece la misión que guiara las relaciones familiares y empresariales, la elaboración se lleva a cabo de manera paciente, teniendo como base los acuerdos obtenidos en reuniones previas donde participen todos los miembros de la familia empresaria.
Egea (2007)	El protocolo familiar es un instrumento que permite garantizar la continuidad de la empresa familiar
Müller de la Lama, et al., (2008)	Un protocolo no evita, la existencia de conflictos si este no se adapta a cambios en el contexto social tanto de la familia y la empresa.
Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008)	El protocolo familiar ordena las relaciones entre empresa y familia, evitando que ambas se confundan y sobre todo constituye una herramienta que permite diseñar el correcto relevo generacional en la sucesión de la empresa familiar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

(Bustos et al 2010)	El protocolo es una herramienta de la familia donde se escriben los valores, la misión y la visión de la empresa, así como las directrices para la participación de los familiares.
Martínez (2011)	Documento redactado con los acuerdos determinados por la familia de la relación con la empresa y la propiedad, esto da mayor estabilidad a las reglas del juego y organiza de mejor manera el desarrollo de las siguientes generaciones.
Lorente (2012)	Documento redactado y constituido por pactos tomados por la familia empresaria para garantizar la continuidad del negocio, en el que destacan aspectos como valores, políticas del negocio y la relación entre la familia.
(Saldaña, Ruiz, Facundo y De la garza 2012)	Documento que contiene los principio y reglas que regulan la relación de la familia y empresa.
Monllor (2014)	Contrato que regula las relaciones entre la familia y la empresa, cuyo objetivo es asegurar la continuidad del negocio sin perjudicar a la familia. Hecho legalmente entre los firmantes e interesados.
Aranda (2016)	Documento que establece reglas, acuerdos y principio para regular y normalizar la relación entre familia y empresa, que facilite el proceso de continuidad de la empresa en las siguientes generaciones.

Fuente: Elaboración propia, basada en los autores Lozano (2000), Egea (2007), Müller de la Lama, et al., 2008), Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008), (Bustos et al 2010), Martínez (2011), Lorente (2012), (Saldaña, Ruiz, Facundo y De la garza 2012), Monllor (2014) y Aranda (2016).

Con base en los anteriores autores, se concluye que el protocolo familiar es un documento que se escribe con el fin de aclarar valores y políticas tanto entre familiares y con respecto a la empresa que se dirige con el objetivo de disminuir problemas futuros que se puedan dar en la familiar al momento de dividir la propiedad o la empresa entre los que conforman y participan en la empresa familiar.

2.4.2 Clasificación de protocolo familiar

El protocolo se realiza de acuerdo a la necesidades de la empresa familiar para regular las relación familia-empresa, pudiendo incluso existir en una familia varios protocolos, uno por cada empresa, si la familia es titular de varias y tienen distintas participaciones o estructuras. Por tanto, no se habla de “un protocolo” para la empresa familiar sino de “muchos protocolos” posibles para las diversas empresas familiares, que a su vez responderán a diversas problemas que puedan presentarse. El protocolo familiar se clasifica dependiendo lo subjetivo, es decir, según las personas que lo pactan: todos los familiares y socios, solo los socios o también algunos terceros (empleados; objetivos, según su contenido conforme las materias contempladas: integrales o parciales, según sus finalidades y autores; formativas, empresariales en cuanto la profesionalización de la gestión empresarial o jurídicos; también depende según fragmento puede ser descriptivos o muy precisos además de las soluciones que pueden generar siendo flexibles o rígidos; Temporales, teniendo en cuenta el momento en que se construyen: ya sea para prevenir conflictos, de solución es decir después de un conflicto, perpetuos o definitivos y propios para uno más circunstancias especiales; Según su presentación: públicos o reservados parcial o total o parcial; y Según su valor jurídico: morales, contractuales o institucionales).

La guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008), señala ciertas consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, régimen jurídico de las acciones a participaciones sociales criterios para establecer la composición y funcionamiento de los órganos familiares normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa funciones a desarrollar y retribución de estos familiares, pactos de salida a los miembros de la familia

El autor Echaiz (2010) en su clasificación del contenido del protocolo familiar, considera la introducción que incluye anotaciones sobre quien es el fundador, como surge o da origen la empresa, de qué manera está sustentada la filosofía corporativa,

el ámbito de sus actividades, el posicionamiento de la compañía, en cuanto a los pactos sociales o estatutarios tenemos los respectivos al régimen jurídico de las condiciones en cuanto a tiempo de la sucesión de las acciones o participantes en esta transición, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos, los criterios para establecer la composición del director, los acuerdos sobre agrupación de votos. Los estatutos o los acuerdos tomados de los empleados y familiares mencionan las reglas de admisión para la incorporación de nuevos miembros, la política remunerativa, las causales para la exclusión de los miembros, la cualificación exigible al sucesor, los órgano de carácter familiar, suele ser la junta de familia, el consejo de familia y la representación de continuidad del protocolo familiar. Por último, las cláusulas de cierre expresan el reconocimiento de la familia a los fundadores de la empresa, así como los modelos para la revisión constante del protocolo familiar.

Tápies y Ceja (2011), clasifican el protocolo familiar, de la siguiente manera, contienen en primer lugar; valores funcionales que guían las actuaciones del negocio familiar, así mismo, la misión y visión de la empresa familiar, también contiene los modelos de empresa familiar identificando previamente con que se cuenta y cual se desea tener a futuro, es de igual importancia para la empresa familiar, enunciar las expectativas de los miembros de la familia, para tomar en cuenta en los protocolos familiares, aunque en menor medida es el de cuando vender la empresa. También se encuentran otros aspectos incluidos, tales como la formación de los accionistas, sus deberes, derechos y la implicación de la familia política en la empresa familiar

Rodríguez (2012), considera entre las partes del protocolo familiar; la introducción, principios fundamentales, marco estratégico y financiero, valores, reglas del protocolo familiar familiares y empresariales el trabajo de la familia, normas de conducta y conflictos de intereses, asamblea familiar y consejo de familia finanzas, sucesión, propiedad, responsabilidad, por último la legalidad del protocolo familiar.

2.4.3 Contenido y estructura del protocolo familiar

La guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008), Echaiz (2010), Tapies y Ceja (2011) y Rodríguez (2012); coinciden en que los puntos principales y funcionales son introducción, principios del protocolo familiar, es decir, los principios fundamentales así como los valores familiares y empresariales. Asimismo reglas de protocolo familiar, teniendo en cuenta las normas y límites o en conflictos que se presenten entre familia y empresa; asamblea familiar o el consejo familiar de manera que se establezcan reglas de administración de finanzas, responsabilidades, requisitos de incorporación, proceso de selección y salida de la empresa familiar, remuneraciones de los miembros familiares; manejo en las comunicaciones y relaciones personales, distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia, el proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión, cláusulas complementarias, por último, la legalidad del protocolo familiar, con todo lo anterior se puede establecer el protocolo familiar como camisa de fuerza a las empresas y familias que la conforman.

El protocolo familiar de acuerdo a la guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008), ordena las relaciones entre empresa y familia. A continuación se describe el Contenido del protocolo:

- A. Consideraciones sobre el fundador
- B. Filosofía ámbito de actividades y arraigo de la empresa aun determinado lugar
- C. Régimen jurídico de las acciones o participantes sociales
- D. Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos
- E. Criterios para establecer la composición del consejo
- F. Criterios sobre composición y funcionamiento de los órganos familiares
- G. Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa
- H. Funciones a desarrollar y retribución de estos familiares
- I. Pactos de salida de los miembros de la familia
- J. Cualificación exigible a los familiares que trabajen en la empresa

Martínez (2011), señala que un protocolo es único ya que es adaptable a las características que requiera la empresa familiar, pues en la familia está la pauta para construir el contenido de protocolo, sin embargo, el autor menciona que existen apartados comunes como los siguientes:

- a) Visión, misión, valores y estilos de familia.
- b) Gobierno de la familia
- c) Gobierno de la empresa
- d) Participación de la familia en la empresa.
- e) Asuntos patrimoniales
- f) Grandes directrices empresariales.
- g) Otros asuntos de interés para la familia empresaria.
- h) Normas de convivencia, resolución de conflictos y cumplimiento del protocolo.

Rodríguez (2012), agrupa el contenido del protocolo familiar en cuatro partes:

- Parte I introducción al protocolo familiar
- Parte II Principios del protocolo familiar

Principios fundamentales

Marco estratégico y financiero

Valores y empresariales

- Parte III Reglas del protocolo familiar

Trabajo de la familia

Normas de conducta y conflictos de intereses

Asambleas familiares y consejo de familia

Junta general y consejo de administración

Finanzas

Sucesión

Propiedad

Responsabilidad social

Otras reglas

- Parte IV aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo familiar.

Por último López-Triviño (2012), menciona los siguientes apartados como importantes a considerar en el contenido de un protocolo familiar:

- a) Reglas del protocolo familiar
- b) Testamento
- c) Propiedad o donación
- d) Dirección y gestión
- e) Relación intrafamiliar frente al entorno.

Para concluir, con un modelo de protocolo familiar ideal, adaptado a la microempresa del estudio de caso, el modelo se decidió con base a tres autores con contenidos similares e importantes a considerar para el protocolo familiar, tomados de la guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008), Martínez (2011), Rodríguez (2012) y López-Triviño (2012). Para la cual se desglosa el siguiente contenido:

- Parte 1. Introducción al protocolo familiar.

En la primera parte se explica el origen del cómo y cuando surge la empresa.

- Parte 2. Principios del protocolo familiar.

En la segunda parte se describe la cultura empresarial, así como la diferencia entre los objetivos empresariales y familiares.

- a) Misión, visión y valores.

b) Aspectos legales.

- Parte 3. Reglas del protocolo familiar

En la tercera parte se señalan las reglas y normas vinculadas a la transmisión de la propiedad, de la empresa y dirección, normas de conducta y asunto patrimoniales como el testamento, entre otros asuntos de relevancia para la familia.

- Parte 4. Aprobación, legalidad y cumplimiento del protocolo familiar.

El último apartado, se firma por los miembros familiares interesados, en donde adquieren el compromiso y demuestran su conformidad en los acuerdos redactados.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Contexto nacional de la empresa familiar

En México según INEGI (2009) las empresas familiares son 3, 724,019, siendo así el 98.35% en todo el país, de los cuales 49.9% son comercios, 36.7% servicios y 11.7% de industrias manufactureras. Cabe señalar que de los datos antes mencionados y de acuerdo a Torres (2014) únicamente el 33% pasa a segunda generación y solo 13% a la tercera. Además encuestas del Banamex 2014 indica que 54 % no ha realizado una sucesión adecuada y estructurada cumpliendo con los lineamientos, por otro lado, continua haciendo mención que solo un 14% cuenta con un plan de sucesión por último un 11% ya cuenta con el plan de retiro de su fundador.

La principal problemática de la empresa familiar en México es la falta de un plan de sucesión que ayude a subsistir por otros años de un 75% de las empresas ya saben quién será sus sucesores pero no lo comunican al resto de la familia en su tiempo. Simón y Gómez (2014) concluyen que los principales problemas de la empresa familiar en México, son relativamente nuevos, por esa razón atribuyen la poca existencia de información por investigadores mexicanos e instituciones enfocado en estudiar las problemáticas de la empresa. La tendencia es similar, aunque su evolución es aún más reciente y con una proporción de trabajos mucho más conservadora. Algunos autores asocian este fenómeno al hecho de que la importancia de las grandes empresas familiares es un fenómeno muy reciente en el país.

3.1.1 Contexto estatal de la empresa familiar en Quintana Roo

En el estado se empieza a incursionar en la empresa familiar, de hecho, al igual que en el país, no existe evidencia de algún lugar para consultar información de empresa familiar únicamente, se cuenta con trabajos hechos en la Universidad de Quintana Roo, Universidad del caribe en la Ciudad de Cancún y en el Instituto

Tecnológico de Chetumal, esta última cuenta con una plataforma de encuestas a realizar vía online para aplicar a empresas virtuales.

Las empresas familiares de Quintana Roo, forman parte importante en la generación de empleos y la actividad comercial, enfrentan un doble reto, abrir espacios a las mujeres y preparar las condiciones para los relevos generacionales.

De acuerdo con Notimex, el titular del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF), Juan Manuel San Martín Reyna, refirió que de acuerdo con un estudio de este organismo es muy baja la participación de la mujer y que sus propietarios no se preparan para enfrentar un cambio.

Además, el portal del Instituto Tecnológico de Chetumal menciona que de 120 pequeñas y medianas empresas encuestadas, en su mayoría, son empresas jóvenes con 11 a 15 años de labores, las cuales tienen de dos a tres familiares laborando en las mismas, por tanto se le puede considerar con empresas familiares esto de acuerdo a la definición en la que varios autores coinciden, cabe señalar que de los encuestados el 60% son en primera generación, familias que en algún momento tendrán conflictos inevitables de la empresa familiar, mientras que el 40% restante son de segunda y tercera generación, pero no pueden pasar desapercibidas dado que aunque ya se encuentran en otra etapa los conflictos familiares y empresariales de igual manera aumentan.

3.1.2 Contexto municipal de la empresa familiar en Felipe Carrillo Puerto

A nivel municipal en específico según Hernández (2015) no se tiene datos estadísticos de empresas familiares pero se conoce que de 195 micro y pequeñas empresas registradas en el DENU, 99% son microempresas y solo 1% son pequeñas empresas la cual es un negocio dedicado a la distribución de abarrotes del sector terciario. De acuerdo a investigaciones consultadas un 90 % de las empresas son administradas por una familia empresaria o al menos participan de uno a dos integrantes de la familia. Cabe señalar que hay registro de una micro empresa

familiar del sector salud en el que se estudió la habilidad emprendedora, las relaciones familiares y el liderazgo transformacional. Dicha investigación concluyó que faltan temas de investigación acerca de protocolo, sucesión, gestión y tecnologías de la información, en la empresa familiar.

3.2 El comercio al por menor en México

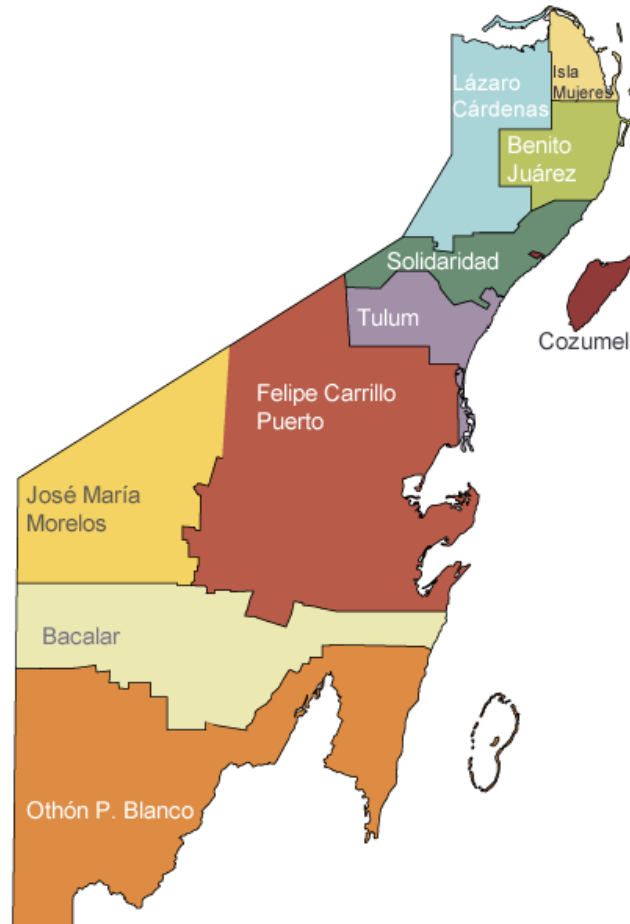
Indicadores de las Empresas Comerciales al por Menor en México según INEGI (2015), indican que los Ingresos por suministro de bienes y servicios ascendieron 2.1% en enero pasado frente al mes precedente. El Personal ocupado se elevó 0.8%, mientras que las Remuneraciones medias reales se redujeron 0.9 por ciento. A tasa anual y con series ajustadas por estacionalidad, los Ingresos por suministro de bienes y servicios registraron un aumento de 4.9% durante el primer mes de este año respecto al mismo mes de 2014, el Personal ocupado se acrecentó 3.2% y las Remuneraciones medias reales fueron inferiores en (-3.2%), en el mismo lapso.

La clase de actividad de tiendas de abarrotes y misceláneas reportó el mayor porcentaje de unidades económicas (31.2%) y de personal ocupado total (19.2%), es decir, que por cada 10 establecimientos comerciales situados en determinadas áreas geográficas, tres son tiendas de abarrotes y misceláneas y por cada 100 personas ocupadas en el comercio, 19.2 laboran en este tipo de unidades económicas.

3.2.1 El comercio al por menor en Quintana Roo

El estado de Quintana Roo en 2015 se conformaba de 10 municipios los cuales son Benito Juárez, Solidaridad, Cozumel, Isla Mujeres, Tulum, Lázaro Cárdenas, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Othón P. Blanco y Bacalar. Con un total de 1 501 562 habitantes. El estado de Quintana Roo dividido en 10 municipios, es representado en la figura 3.1.

Figura 3.1 Municipios del Estado de Quintana Roo



Fuente: INEGI, 2015

En el estado de Quintana Roo las principales actividades de los sectores económicos que aportan al PIB estatal son las descritas en la tabla 3.1 consultada de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México 2008. Participación por actividad económica, en valores corrientes, 2014* *Cifras preliminares.

En el Estado de Quintana Roo Tiene alrededor de 1, 343,896 habitantes, de los cuales el 65.9% son económicamente activos. 27,863 son empresas registradas en SIEM, hay 111,862 empleados por cuenta propia. (Aranda, 2011).

Tabla 3.1 Aportación porcentual del PIB estatal por actividad económica

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2014)
Actividades primarias	0.69
Actividades secundarias	13.53
Actividades terciarias	85.77

Fuente: INEGI, 2014

Según datos consultados en INEGI (2011), Quintana Roo es el segundo estado del país, con mayor tasa neta de participación económica, con 66.8% en 2010 y 2011. Teniendo una población de mayores de 14 años disponibles para trabajar, aporta a nivel nacional en el sector terciario un 61.3%. El comercio al por menor en tiendas de abarrotes y alimentos de 0 a 5 personas laborando dentro del negocio, el estado aporta al PIB (producto interno bruto) un 18.7% con 1.6% con respecto al total nacional.

Las tiendas de abarrotes y misceláneas aumentaron sus ventas, principalmente en los comestibles que tuvieron un crecimiento del 33% en un año en Quintana Roo así lo menciona Contreras (2015), según una investigación realizada por expertos en el área de abarrotes del sistema de Información Sistematizada de Canales y Mercados también señala que de cada 10 compras en los abarrotes, seis son comestibles, lo cual se puede concluir que en el estado de Quintana los comercios al por menor en tiendas de abarrotes y alimentación son de gran importancia así lo menciona INEGI (2011) . Existen 8,270 unidades de comercio al por menor en tienda de abarrotes y alimentos con personal de 0 a 5 empleados.

3.2.2 El comercio al por menor en Felipe Carrillo Puerto

En el municipio de Felipe Carrillo Puerto, ubicado en el centro del Estado de Quintana Roo, actualmente cuenta con 81,742 habitantes considerando las

comunidades rurales que la conforman, cabe hacer mención que sus principales actividades económicas son: la agricultura, la pesca, la hotelería y el turismo.

De acuerdo al sistema empresarial mexicano consultado el 28 de junio 2016 existen 195 del comercio al por menor en el giro de abarrotes y alimentos. De acuerdo a investigaciones consultadas se puede decir que más del 50% son empresas familiares pues las atienden familias en las que participan de dos a tres miembros de una misma familia con el fin de generar sus propios ingresos económicos. Es importante señalar que la empresa que servirá de estudio de caso cuenta con las características ya mencionadas, por lo cual se describe en el siguiente capítulo.

3.3 La empresa familiar y el comercio al por menor de “abarrotes y novedades la curva”.

3.3.1 Historia de la empresa

La empresa es una tienda de abarrotes fundada hace 44 años en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo por el matrimonio del Sr. Francisco Dzul de 66 años y la Sra. Piedad Kantún 62 años, la familia emprendedora se conforma por cuatro hijas.

La empresa familiar es atendida por sus propietarios, ubicada en Felipe Carrillo Puerto. Comenzó vendiendo ropa y algunos artículos de abarrotes en el mercado de la ciudad y de manera ambulante en las comunidades cercanas a la cabecera municipal. Fue una de las primeras tiendas ubicada en la ciudad.

En la actualidad, la tienda es de venta al por menor en el giro de abarrotes y novedades, cuenta con dos empleados externos y ayuda ocasional de las hijas, está situada en un lugar estratégico de la ciudad. Sus principales competidores son varias tiendas de su mismo giro como Dunosusa, comercial Marlon con cercanía de cinco cuadras a la redonda, cabe mencionar que en 2010 abre sus puertas Chedraui y

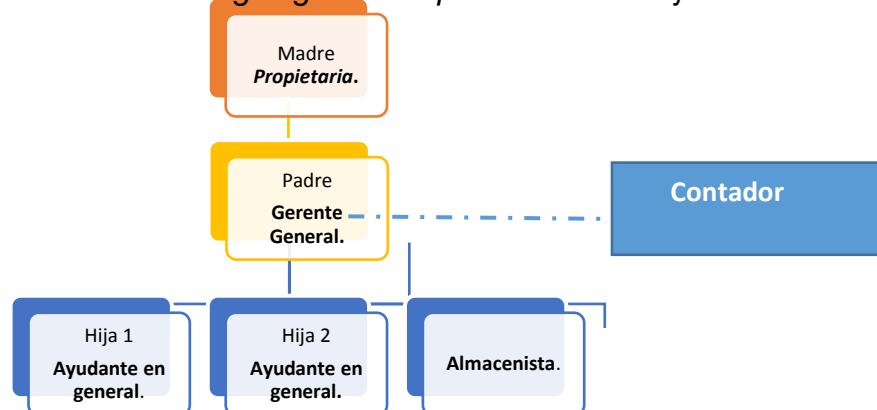
Aurrera quienes representaron una fuerte inestabilidad en la economía del negocio, sin embargo se repuso de esa crisis, innovando y aumentando los servicios ofertados en el negocio. Su horario de trabajo es de 8:00-16:00 horas y de 18:00-22:00 horas, los 7 días de la semana. Teniendo dos horas al día libres las cuales son entre las 16:00-18:00 horas.

La empresa está en proceso de actualización, pretende instalar un sistema lector de código de barras, así como un programa de control de almacén de sus productos, con esto brindará un servicio eficaz a sus clientes. Además este sistema es una ventaja adicional que brindará un apoyo al empresario para llevar un control de las entradas y salidas de la mercancía.

3.3.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa y familia

Para realizar el diagnóstico se visitó la empresa y se aplicó una encuesta (ver anexo 1) al dueño de la tienda “Abarrotes y novedades La Curva”, ubicada en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo donde se le dieron instrucciones claras y precisas para que pueda responder de manera objetiva. Por medio de los resultados que se obtuvieron en la encuesta se puede aseverar que no cuenta con ningún procedimiento estructural de manera formal por lo que las funciones, puestos y responsabilidades no están definidos, cabe señalar que con base en la observación se realizó el siguiente organigrama (ver figura 3.2) de cómo se encuentra la empresa y las funciones que cada integrante lleva a cabo.

Tabla 3.2 Organigrama de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Descripción de funciones de Abarrotes “La Curva”

Propietaria:

- Firma los documentos de su propiedad.
- Participa en la toma de decisiones de la empresa.

Administrador:

Director y elemento principal en la toma de decisiones de la empresa.

- Realiza las compras y pedidos a los proveedores.
- Cobra en caja y atiende en el mostrador principal.
- Realiza los pagos de obligaciones e impuestos de la empresa.
- Contabiliza los ingresos y egresos diarios en el negocio.

Ayudante: Hija 1

- Realiza los depósitos a bancos
- Ayuda a cobrar en caja constantemente.
- Ayuda en la venta de productos a granel al momento.

Ayudante: Hija 2

- Ayuda a cobrar en caja los fines de semana
- Ocasionalmente ayuda en el acomodo de mercancías y venta de productos a granel al momento.

Almacenista:

- Realiza el acomodo de mercancías en la tienda
- Realiza la lista de productos que están por agotarse para proporcionárselo al administrador.
- Se encarga de mantener ordenado y limpia la bodega.
- Apoya en la venta de productos a granel al momento.

Es importante hacer mención que el dueño estuvo interesado en la realización del análisis a su pequeña empresa por lo que esto facilitó la obtención de información para definir lo que se pretende hacer y las estrategias que se deben seguir para

garantizar la continuidad, crecimiento y sobrevivencia de la esta. El encargado tiene en mente hacia donde dirigir la empresa, sin embargo, no se había planteado metas a corto, mediano y largo plazo para cumplir con el objetivo.

Otras de los factores que no le permitían visualizar planes son: no contaba con la visión y misión, plasmada ni visible en el negocio, así como con el análisis FODA donde se especifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posteriormente al realizar el diagnóstico basado en la encuesta se pudo percatar que la empresa cuenta con muchas fortalezas, aunque también con debilidades, las cuales se pueden convertir en oportunidades para que la empresa pueda desarrollarse. Una de las ventajas que tiene es que cuenta con 44 años de experiencia, no obstante, es necesario que se plantee nuevos retos y desafíos. A continuación se proporciona una descripción más amplia sobre la visión competitiva de la empresa, organización y administración de los recursos.

En la visión competitiva, la empresa tiene algunas desventajas ya que no cuenta con la formulación de la misión, visión y objetivos en un documento formal, por lo que pueden quedar sin cumplirse las metas cuando el encargado esté ausente. De la misma manera, el líder trata de inducir los valores a los empleados pero al no haber nada establecido, cada responsable realiza a su manera sus tareas, ejerciendo los valores que más les convengan. En el aspecto de los competidores la empresa normalmente se entera por medio de sus clientes, proveedores y empleados, tratando de averiguar e igualar las ventajas de la competencia, y si la empresa detecta una oportunidad, trata de aprovecharla en el momento. De la misma manera, las amenazas se afrontan cuando se presenta; ya que la empresa no tiene algún plan de contingencias, por lo que depende de su capacidad interna para hacer frente al entorno.

Otro punto importante es que la empresa no cuenta con un registro de sus proveedores que pueda actualizar periódicamente, pero con los que tiene relación se les solicita un buen servicio y precios para obtener una ventaja competitiva. En

cuanto a su personal, la empresa procura ofrecerles condiciones salariales equivalentes a las otras empresas.

Con respecto a la organización, como primer punto el encargado responde de acuerdo a los resultados que se va obteniendo de manera cotidiana, por lo que dan instrucciones y los empleados tienen la obligación de cumplir; otras de las circunstancias es que no se realiza un análisis y documentación de los procesos de la empresa, de igual manera, no se analizan los resultados de los diferentes procesos más bien, no se ha establecido ningún proceso, esto conlleva a que no exista ninguna efectividad de sus procesos por lo que nadie participa en el desarrollo de las mejoras; los empleados saben sus funciones porque el jefe da instrucciones verbales sobre lo que hay que hacer, de la misma forma, el encargado vigila el cumplimiento de cada tarea cotidiana.

Con respecto a los indicadores de desempeño, se puede asegurar que no se cuenta con indicadores específicos, únicamente se usan los convencionales es decir, volúmenes de venta, por lo que el crecimiento es imprevisible más bien es un resultado de las operaciones; otro punto a considerar es que no existe una organización de la empresa para crecer en la calidad de sus productos y servicios por lo que solo se hace un análisis sobre las ventas que se realizan.

Haciendo referencia al aspecto de la administración de recursos en la empresa se establecen y se satisfacen los requerimientos de inmuebles e instalaciones conforme se ha dado el crecimiento de la empresa; cuenta con sus propias unidades de transporte se asigna a las diferentes áreas según los requerimientos que se vayan presentando. Otra de sus desventajas es que no se cuenta con recursos de informática y telecomunicaciones aunque el dueño lo tomó a consideración esto como una meta a corto plazo.

Se pagan los salarios mínimos aplicables a la región y el personal operativo se capacita sobre la marcha con la ayuda de compañeros que trabajan en la misma empresa, porque no existen capacitaciones para el empleado, dado que no se tienen

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

suficientes recursos y empleados para satisfacer la necesidad. El puesto de gerencia no se promueve para la sustitución porque el dueño es quien ocupa el puesto. Con respecto a los recursos de capital proceden de la aportación en su totalidad por el fundador, eventualmente, se han contratado créditos cuando es inevitable; una de las estrategias que se han seguido para crecer es procurar reinvertir las utilidades.

La empresa no cuenta con accionistas, debido a que es una microempresa, únicamente atendida por el dueño y su familia, las metas a futuro de la empresa exclusivamente la conoce el dueño, como es una empresa familiar cada uno de los integrantes establece dando seguimiento a sus objetivos y metas de acuerdo a su experiencia, ocasionando que la empresa no tenga un control en sus objetivos a cumplir de manera que se toman diferentes rumbos sin concluir alguno, de esa manera no se planea a futuro.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presenta la descripción de la estructura metodológica desarrollada, el tipo, método, el diseño y unidades de análisis. Además se exponen de igual forma temas científicos que dan confiabilidad y validez a la investigación.

4.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa se basa principalmente en generar teorías, estas investigaciones son, “cortes metodológicos basados en principios teóricos, tales como la relación que hay entre los hechos, fenómenos de manera profunda y completa, aunque se redefine constantemente, así lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), expertos en el enfoque cuantitativo, lo consideran como método impersonal, limitante, cerrado y austero, sin posibilidad de réplica ni de datos sólidos que apoyen las conclusiones obtenidas.

Lo cualitativo se enfoca a en diferentes formas de interpretación, percepción y experimentos en que se describen la sociedad, basándose en métodos generadores de datos flexibles y sensibles al contexto social dados, se utilizaron métodos profundos de análisis y comprensión a detalle así como de la complejidad.

Según Krause (1995), denominar la investigación cualitativa, es hacer referencia a cualidades de lo que se está investigando, a la representación de características, relaciones entre estas o las particularidades del objeto de estudio. Descartando en su totalidad datos numéricos y fundamentándose en conceptos amplios. De igual manera señala que existen diferentes tipos de estudios cualitativos; descriptivos (tipologías descriptivas), analítico-relacionales (para crear modelos teóricos y de investigación-acción (orientados al cambio).

Esta investigación pertenece a una tipología cualitativa descriptiva. Con el fin de reconocer las estimulaciones, conocimientos y escenarios en las que se dieron sucesos administrativos y familiares en la microempresa Abarrotes y Novedades La

Curva, en la duración y desarrollo del presente estudio. Con la intención de describir el fenómeno de dicha empresa familiar en su ambiente natural; observando y analizando a la misma.

4.2 Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque fenomenológico ya que se tomaron las impresiones particulares del dueño de la empresa, hijas, empleados e informantes claves para conocer la situación de la empresa en cuanto a los temas de sucesión y protocolo familiar.

Husser (1998), considera la fenomenología como filosofía, un enfoque y un método; destacando la percepción concentrada en narrar la experiencia como se vivió, desde el punto de vista del entrevistado, todas las distinciones de experiencias deben carecer de prejuicios; en cambio, se deben buscar los fundamentos teóricos que permitan crear una base segura para describir la experiencia y conseguir la realidad del mundo tal cual.

De igual manera, el enfoque fenomenológico, de acuerdo con Carabajo (2015), antepone la importancia de aceptar una formación fenomenológica-hermenéutica, para que los investigadores hagan su aportación particular en las áreas y disciplinas científicas. La autora señala, que la experiencia personal permite desempeñar dimensiones sociales y éticos.

Para la empresa sujeta a investigación, la investigación a desarrollar, será fenomenológica ya que se detallaran características, puntos de vista y narraciones propias de los sujetos de estudio de manera que se describan los temas de la situación actual de la tienda de Abarrotes así como la percepción de lo que es sucesión y protocolo familiar.

4.3 Diseño de la investigación

Para la presente investigación cualitativa, se determinó un diseño y construcción de un estudio de caso en particular, combinando métodos, que para esta investigación se tratará el caso de una microempresa de abarrotes y novedades.

Para Hernández et al (2010), el estudio de caso es una investigación que por medio de los tres procesos, ya sean cuantitativo, cualitativo y o mixto se llevará a cabo el análisis a profundidad a una unidad integral con el objetivo de responder al planteamiento del problema, probar las hipótesis y desarrollar una teoría.

El estudio de caso es el método de elección cuando el fenómeno que se examina no se distingue fácilmente de contexto (Yin 1993), señala el objetivo del estudio de caso descriptivo es analizar un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.

Fong (2009), señala que el análisis cualitativo con estudio de caso tiene ventaja, cuando las causas de los fenómenos son complejas, ambiguas e inciertas; el hecho de ahondar en los procesos históricos causales de lo desarrollado.

Bernal (2010), menciona que el estudio de caso es un proceso metodológico cíclico y progresivo que estudia una unidad específica de un universo. A través de entrevista a profundidad y observación, un vez que se realiza el análisis e interpretación y validación; se concluye con la redacción del estudio de caso.

En el caso particular del análisis de la tienda de Abarrotes se estableció el estudio cualitativo, con estudio de caso de tipo descriptivo con el fin de analizar, observar y expresar circunstancias particulares de la microempresa.

4.4 El investigador

Krause (1995), señala que el investigador es el principal elemento para la recolección y análisis de datos. Lo que le exige una serie de características, así con ética profesional para apartar sus creencias y prejuicios o tener el control con estas actitudes. Se debe ser cauteloso e imparcial sin involucrarse en los problemas que pudieran presentarse ya que se estará interactuando con los informantes en su vida cotidiana.

Además debe ser intransferible, para ello se toman en cuenta herramientas de apoyo como son anotaciones de las ideas que surgen durante el análisis para evitar la pérdida de información importante, ya sea en bitácoras diarias o en los programas de análisis de datos computarizado.

4.5 Los sujetos del estudio

Mendizabai (2006), señala que los sujetos de análisis así como las unidades, las conforman individuos, grupos, organizaciones, comunidades, documentos escritos o programas. Por ser un estudio de caso cualitativo se caracteriza por empezar con ámbitos limitados; lo que contribuye a la validez o credibilidad del conocimiento obtenido. A diferencia, de las características similares que pueden darse de una muestra probabilística por naturaleza.

Hernández et al. (2010) y Rodríguez et al. (1996), afirman que en la investigación cualitativa el tipo de muestra es no probabilística, la elección dependerá de las características de investigación y para los informantes se recomienda se elijan uno por uno de acuerdo al investigador con el grado en que se ajusten a sus criterios.

Los sujetos de estudio delimitados para el análisis de la tienda de abarrotes; el propietario fundador, los familiares vinculados a la empresa y los empleados no familiares claves de dicha unidad de análisis, (Ver tabla 4.1).

Tabla 4.1 Informantes clave de la tienda de abarrotes

CÓDIGO DEL INFORMANTE	OCUPACIÓN	ROL EN LA FAMILIA	ROL EN LA EMPRESA.
P	Comerciante	Padre	Administrador
M	Ama de casa	Madre	Propietaria
H1	Maestra en Gerencia Administrativa	Hija	Sin participación
H2	Licenciada en Administración de empresas.	Hija	Sin participación
H3	Licenciada en ingeniería en Industrias Alimentarias	Hija	Ayudante en general, ocasionalmente.
H4	Licenciada en Ingeniería en Gestión Empresarial	Hija	Ayudante en caja.

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.6 El procedimiento para la obtención de datos

Creswell (1998), afirma que la recolección, grabada, transcripción, lectura, codificación (abierta, media, selectiva), y creación de la teoría incipiente, se dan en una secuencia interrumpida y recurrente, retroalimentando los datos a partir de las primeras reflexiones teóricas hasta finalizar en trabajo de campo.

Según Yin (2009), señala que existen cinco componentes importantes al usar el estudio de casos, los cuales son: las preguntas, las preposiciones, hipótesis o supuestos, las unidades de análisis, la lógica al vincular los supuestos con los datos y por último, la interpretación de los resultados con sus respectivos criterios.

Dentro de las técnicas utilizadas, Blaxter et al (2004), nos dicen que el estudio de caso puede utilizar una combinación de métodos para obtener información.

Para esta investigación se realizará la recolección de datos a través de la encuesta semiestructurada, transcribiéndola en el software atlas ti, para posteriormente realizar el análisis detallado para interpretar cada respuesta y llevar a cabo la triangulación de la información comparando datos, obteniendo así una verificación profunda de los datos obtenidos para poder concluir la investigación.

Para el proceso de recolección de datos de la empresa estudio de caso, se tendrá como fuente primaria, a los propietarios y empleados del negocio, a través de entrevistas a profundidad, la cual se soporta en un cuestionario que puede tener cambios en cada entrevista pues al ser espontánea surgen temas que pueden irse incluyendo o modificando las preguntas, con la observación personal directa se le da credibilidad a la investigación pues lo que se redacta es de manera vivencial.

4.6.1 Técnicas de recolección

Para esta investigación se utilizaron: un guion de entrevista con preguntas semi estructuradas con observaciones personales y grabaciones de audios de las entrevistas, transcribiendo toda esta información con datos actuales e históricos. Las

técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información de las unidades de estudio, (Rodríguez, 2011).

4.6.2 Entrevistas a profundidad

Es una conversación con una estructura o guía con el objetivo de entender la perspectiva del entrevistado de acuerdo a sus experiencias y los significados de cada una. Es más íntima y flexible que la cuantitativa.

4.6.3 Observación

No se debe limitar a solo ver, se tienen que explorar y describir ambientes, comprender procesos, generar hipótesis, identificar problemas entre otros. Cabe señalar que los autores Hernández et al. (2010), proponen unos formatos de observación importantes para la investigación como listado de elementos a analizar.

Según Krause (1996) y Jiménez-Chaves (2012) coinciden en que las técnicas más utilizadas son las que se obtienen mirando, preguntando o examinando a través de la observación, las entrevistas, y la revisión de documentación.

Para el estudio de caso con la aplicación de la entrevista a profundidad se conocerá datos principales para la investigación y la observación contribuirá a visualizar personalmente la situación real de lo que ocurre en la vida diaria de la empresa.

4.7 Codificación de datos

En esta etapa se considera la más delicada del estudio ya que la codificación de acuerdo a Hernández et al. (2010) los códigos surgen de los datos, capturándolos en categorías las cuales son conceptualizaciones analíticas desarrolladas para organizar resultados de fenómenos o experiencias durante la investigación. Para la categorización de esta unidad de análisis será la situación actual de la empresa, planificación de la sucesión y protocolo familiar.

4.8 Software para el análisis de datos

Para la codificación y agrupación de los temas a estudiar el software a utilizar será el atlas ti, de acuerdo a Hernández et al. (2014), quienes mencionan que dicho programa contribuye a segmentar los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas con el fin de relacionar la información y obtener códigos importantes para crear gráficamente las palabras claves con el que el investigador puede exponer los resultados de manera clara y sistemáticamente, para ello debe haber transcrito cada detalle de lo observado y vivido.

4.9 Validación y fiabilidad

En cuanto a la validez, se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo del entrevistado, Mendizabál (2006), señala que con la triangulación de datos se da validación y fiabilidad a la investigación, cuando a los datos que provienen de una sola fuente, se recolectan con diferentes técnicas de recolección de datos, además de técnicas como la revisión por parte de los entrevistados, y de investigadores ajenos a la investigación.

Para esta unidad de análisis se optó por validez por triangulación con uso de varios métodos de recolección de datos y la validación por investigadores así como de los encuestados de la unidad de análisis.

4.10 Preguntas directrices

En la investigación cualitativa se carece de hipótesis, sin embargo, se sustituyen por las preguntas directrices las cuales son formuladas con base en la pregunta general de la investigación y de las preguntas específicas. Creando las preguntas directrices que sirvieron de guía para la elaboración de instrumento de investigación. (Ver anexo 1 y 2).

Tabla 4.2 Preguntas directrices

Pregunta general	Preguntas específicas	Preguntas directrices
<p>¿Cómo es la sucesión y protocolo familiar para “Abarrotes y novedades la curva”, empresa sujeta a estudio en esta investigación, ubicada en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo?</p>	<p>¿Cómo es la situación general?</p>	<p>¿Cómo se encuentra la empresa y la familia</p> <p>¿Qué problemas ha enfrentado?</p>
	<p>¿Cómo es el diagnóstico de la empresa con respecto al plan de sucesión</p>	<p>¿Algunos de mis hijos se interesa por el negocio?</p> <p>¿Vale la pena continuar con la empresa?</p> <p>¿Es conveniente que se dé la sucesión o es mejor que busquen un camino diferente?</p> <p>¿Venderé o heredare mi empresa?</p>
	<p>¿Cómo es el compromiso, perfil y entrenamiento del futuro sucesor?</p>	<p>¿Qué perfil o qué nivel de estudios debe cumplir el próximo sucesor de su empresa?</p> <p>¿Cómo es la preparación que llevas para el puesto que desempeña?</p> <p>¿Se involucran sus hijas en la empresa?</p> <p>¿Cómo es el compromiso en su área de trabajo?</p>
	<p>¿Cómo es el diseño de la organización para el plan de sucesión?</p>	<p>¿Cuenta con plan estratégico de la organización?</p> <p>¿Conocen los empleados todas las funciones que realizan?</p>
	<p>¿Cómo es la transferencia y culminación de un plan de sucesión?</p>	<p>¿Cómo debe administrarse la empresa para que funcione correctamente?</p> <p>¿Está dispuesto a heredar su negocio?</p> <p>¿Cuáles son sus metas en la vida?</p> <p>¿Hay una buena comunicación?</p>

	¿Cómo son los antecedentes, la misión, la visión, valores y los órganos de gobierno de la familia y la empresa para el protocolo familiar de “Abarrotes y novedades la curva”?	¿Está a la vista de sus trabajadores la misión, visión y valores?
		¿Cuenta con una filosofía su empresa?
		¿Cómo es la visión, misión y valores de la familia?
		¿Cómo está dividida la empresa?
	¿Cómo es el patrimonio de la empresa y la familia, las reglas que regirán la conducta de los empleados familiares en la empresa “Abarrotes y novedades la curva”?	¿Cómo puede participar la familia en la empresa?
		¿Qué valores deben practicar los familiares que laboran en la empresa?
		¿Cómo es el patrimonio y legalidad en el negocio?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El primer instrumento de planificación del proceso de sucesión cuenta con 14 ítems teniendo como base fundamental para responder de forma precisa a la pregunta general considerando tres apartados en diagnóstico, diseño de la organización, transferencia y culminación. El segundo instrumento, se detallan antecedentes del protocolo familiar, filosofía, órganos de gobierno, patrimonio de propiedad y empresa, así como el compromiso y las modificaciones del protocolo familiar, con 25 ítems. Siendo un total de 36 ítems que contribuirán a lograr los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

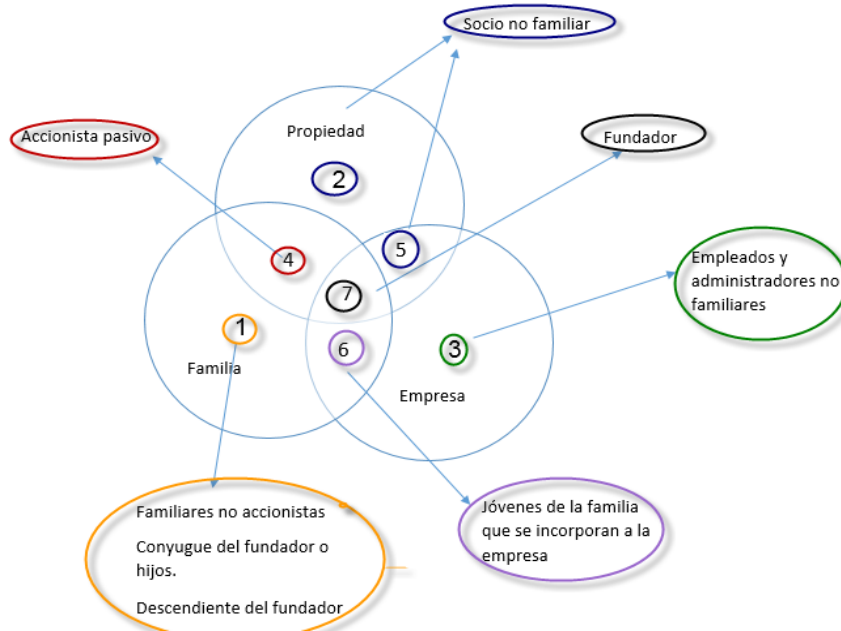
El presente capítulo es con el objetivo de presentar las preguntas específicas referentes a la situación actual de la empresa familiar, analizar el plan de sucesión y el contenido del protocolo familiar. Para dichos resultados fue necesario diseñar estandarizar y validar los dos instrumentos de medición en el capítulo de metodología, el del plan de sucesión se aplicó al fundador y la esposa mientras que las de protocolo familiar se aplicó a los seis miembros perteneciente a la familia empresaria de la tienda de abarrotes (Ver anexo 1 y 2).

5.1 Análisis de la familia, empresa y propiedad desde el modelo de los tres círculos

Para la realización del diagnóstico de la familia, empresa y propiedad de la microempresa familiar “Abarrotes y Novedades La Curva” se hizo a través del modelo de los 3 círculos y sectores por sobre posición basado en Tagiuri y Davis (1992), adaptado por Gersick, Davis y Lansbreg, 1997), en la que mencionan que cualquier integrante de familia puede posicionarse en alguno de los siete sectores sugeridos. En otras palabras un accionista familiar puede pertenecer a la empresa pero no la división de la propiedad ya que solo los fundadores son considerados por ahora en la distribución de bienes inmuebles o propiedades se pudiera ubicar en jóvenes de la familia que se incorporan lentamente. La siguiente figura ilustra el modelo de los 3 círculos y su explicación de sus sectores por sobre-posición.

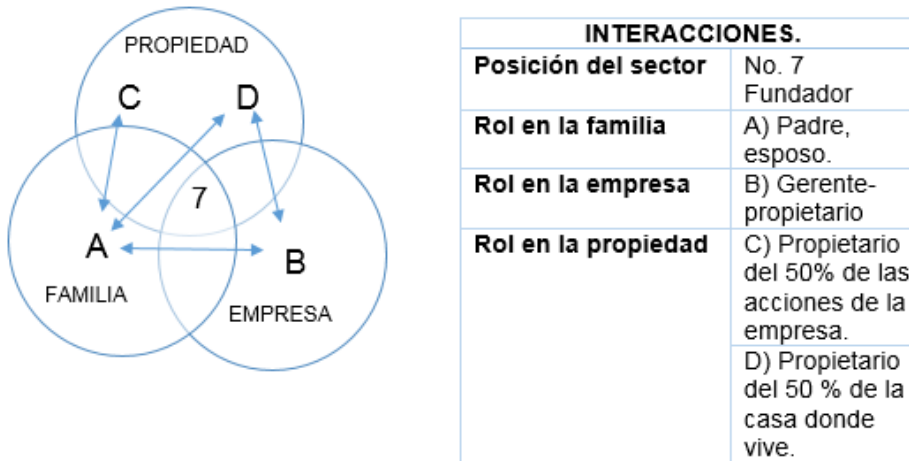
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.1 Modelo de los 3 círculos y sectores por sobre posición



Fuente: elaboración propia basada en los familiares 2017

Figura 5.2 Interacciones del fundador



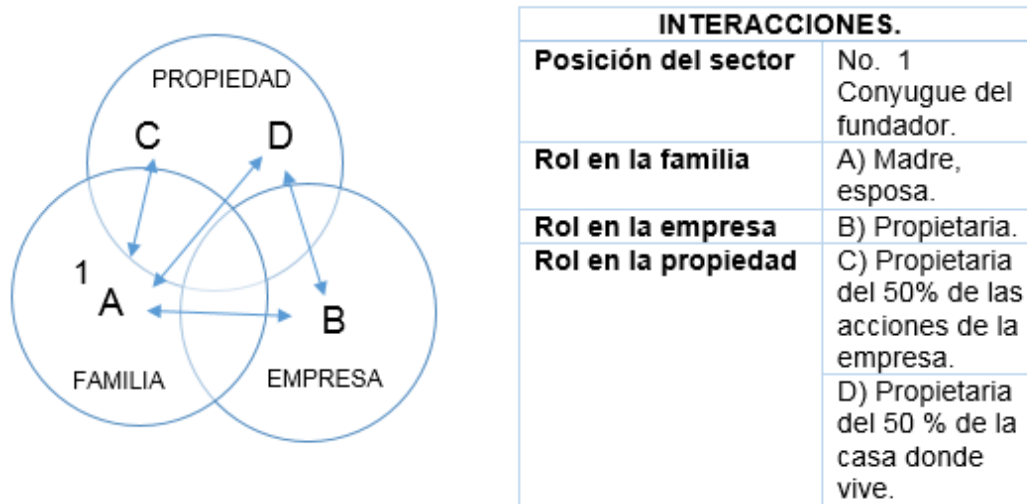
Fuente: elaboración propia basada en los familiares 2017

En la figura 5. 2 se puede percibir que el Sr. Francisco Dzul se sitúa en el sector 7 el cual lo ocupa el fundador, en el rol de familia es padre y esposo, labora en la empresa como gerente y además es propietarios. Sin embargo, al estar casado por

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

bienes mancomunados comparte su empresa así como la propiedad en un 50% con su esposa. Cabe señalar que al retirarse menciona que tanto la empresa como la propiedad la dividirían en sus cuatro hijas tocándole a cada una 25%.

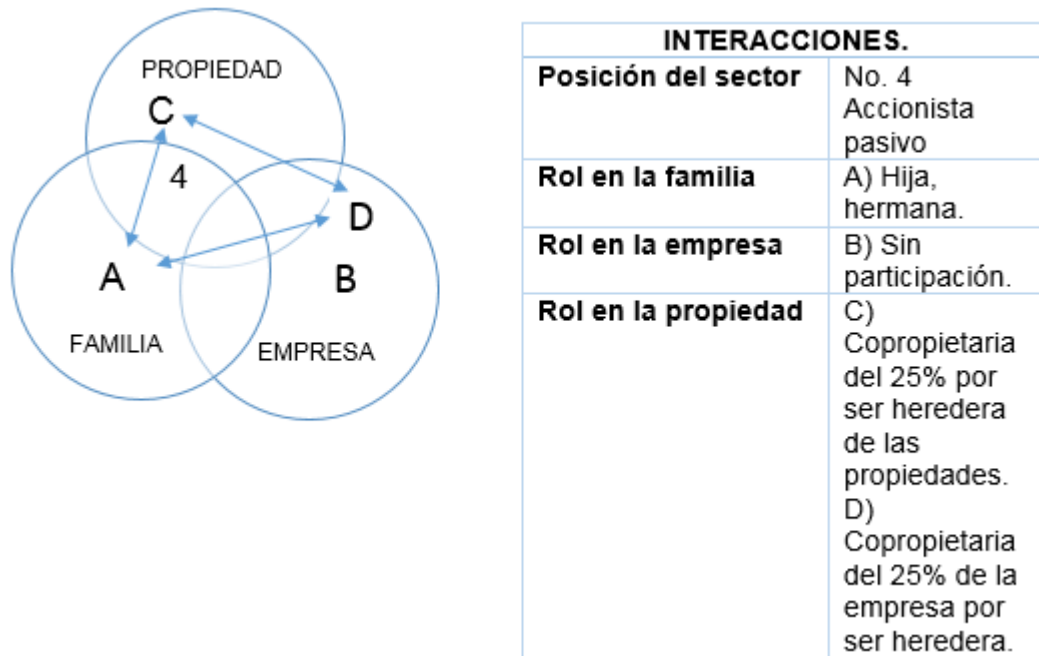
Figura 5.3 Interacciones de la propietaria



Fuente: elaboración propia basada en los familiares.2017

Piedad Kantún se ubica en el sector 1 conyugue del fundador pero al igual que su esposo fue co-fundadora de la empresa, en la familia desempeña el rol de madre y esposa lo que le lleva a ser propietaria del 50% de sus propiedades y la empresa, en cuanto ellos hereden la empresa mencionan que sus propiedades las dividirán en sus hijas, sin embargo es la propietaria de la empresa en la actualidad ella cuenta con todos los documentos oficiales a su nombre.

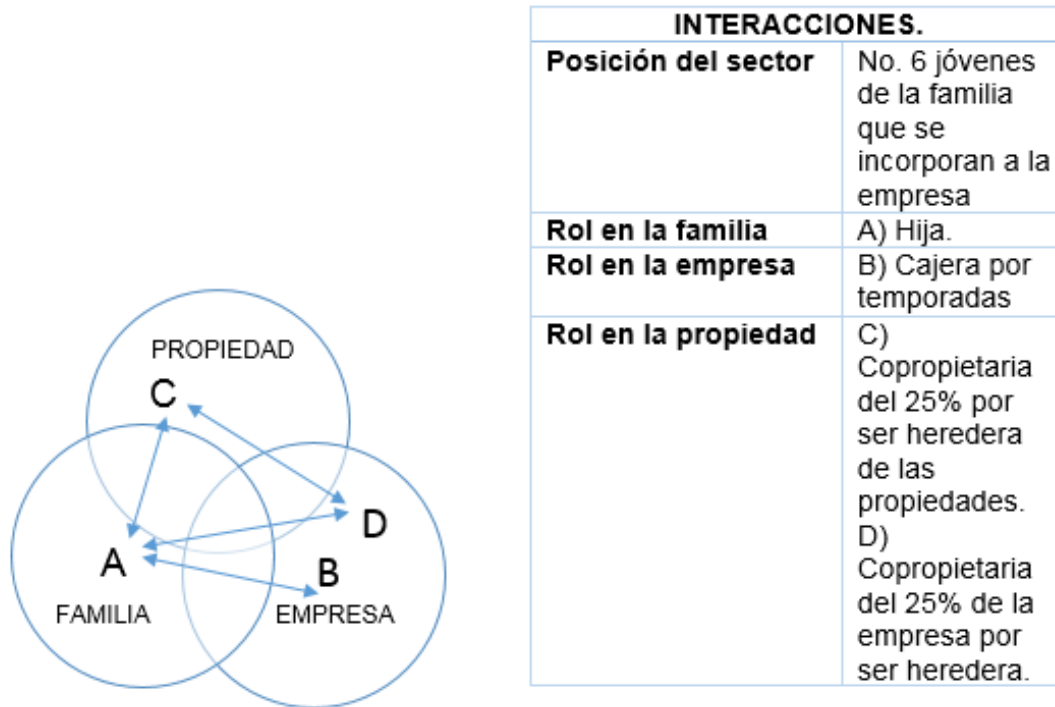
Figura 5.4 Interacciones de accionistas pasivos



Fuente: elaboración propia basada en los familiares, 2017.

Esta figura 5.4 ilustra la posición de las 3 hijas consideradas como accionistas pasivas de la propiedad ya que no participan en la empresa sin embargo según los propietarios actuales mencionan que al heredar su empresa la dividirán en un 25% las propiedades y empresa a cada hija co-propietaria.

Figura 5.5 Interacciones de jóvenes de la familia



Fuente: elaboración propia basada en los familiares.2017

Por último en la figura 5.5 la hija menor se observa en el sector 6 de jóvenes de la familia que se incorporan en la empresa. Siendo del rol de la familia hija y quien en sus tiempos libres en sus actividades escolares trabaja en el negocio como cajera, en el rol de propiedad es considerada según sus padres a futuro como co-propietaria del 25% de las propiedades y la empresa ya que las otras hijas aunque no participan en el negocio se les considera como co-propietarias por ser hijas.

5.1.1 Perfiles de cada miembro familiar

La empresa familiar se encuentra integrada por las siguientes personas mencionadas en la figura 5.6 con su respectivo perfil: con el fin de generar un análisis general de la situación familiar de manera académica así como el interés demostrado en las empresas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.6 Perfiles de los integrantes de la familia Dzul Kantún

Nombre:	Edad:	Fecha de nacimiento:	Lugar de nacimiento:	Estado civil:	Hijos:	Escolaridad:	Empleo:	Cargo en la empresa:	Años en el cargo:
FRANCISCO DZUL	68 años	30 de Mayo de 1948	Chichimilá Yucatán.	Casado.	Lucero, Yamilet, Deyanira y Alejandra Dzul Kantún	Secundaria completa	Comerciante	Administrador-fundador.	32 años
PIEDAD KANTUN	62 años	22 de Junio de 1955	Tizimin Yucatán.	Casada.		Primaria completa	Ama de casa.	Propietario-fundador.	28 años
LUCERO DZUL KANTUN	44 años	18 de Diciembre 1972	Tizimin Yucatán.	Casada. Con Miguel Castro.	Lucia, Nando y Diana Castro Dzul	Maestría en Gerencia administrativa.	Docente del medio superior.	Sin participación.	0
<i>Yamilet Dzul Kantún</i>	39 años	26 de Junio de 1977	Felipe Carrillo Puerto. Quintana Roo.	Soltera	Sin hijos	Licenciatura en Administración de empresas.	Docente de nivel medio superior.	Sin participación.	0
<i>Deyanira Dzul Kantún</i>	29 años	26 de Junio de 1988	Felipe Carrillo Puerto. Quintana Roo.	Casada. Con Mariano Luna.	Sin hijos	Licenciatura en Ingeniería en industrias alimentarias.	S/E	Sin participación.	0
<i>Alejandra Dzul Kantun</i>	26 años	18 de enero 1991.	Valladolid Yucatán.	Soltera.	Sin hijos	Licenciatura en Gestión empresarial.	S/E	Ayudante en general.	10 años.

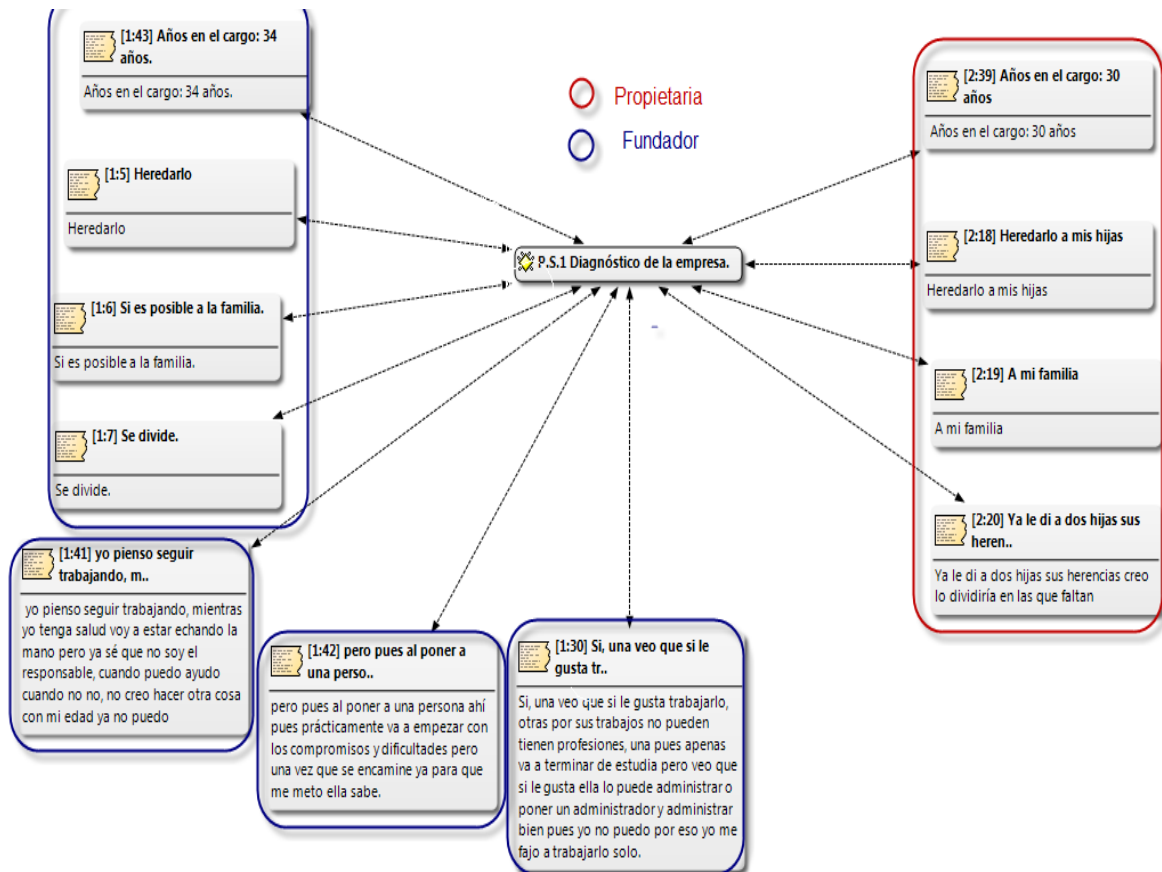
Fuente: Elaboración propia basada en los informantes 2017.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para lograr el anonimato y evitar dañar a los participantes; la ubicación exacta de la unidad de análisis, las identidades de los sujetos de estudio y los grupos u organizaciones relacionadas, se exponen de forma confidencial con nombres ficticios, manteniendo integro en este documento las edades e historia real.

5.2 Análisis del diagnóstico del proceso de sucesión.

Figura 5.7 Diagnóstico de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017

La empresa cuenta con 34 años de fundación pero la actual propietaria tiene 30 años en el puesto, dado problemas familiares, el negocio se divide entre la pareja siendo el esposo únicamente el fundador y administrador mientras que la esposa queda como propietaria legal ya que está a nombre de ella toda la propiedad.

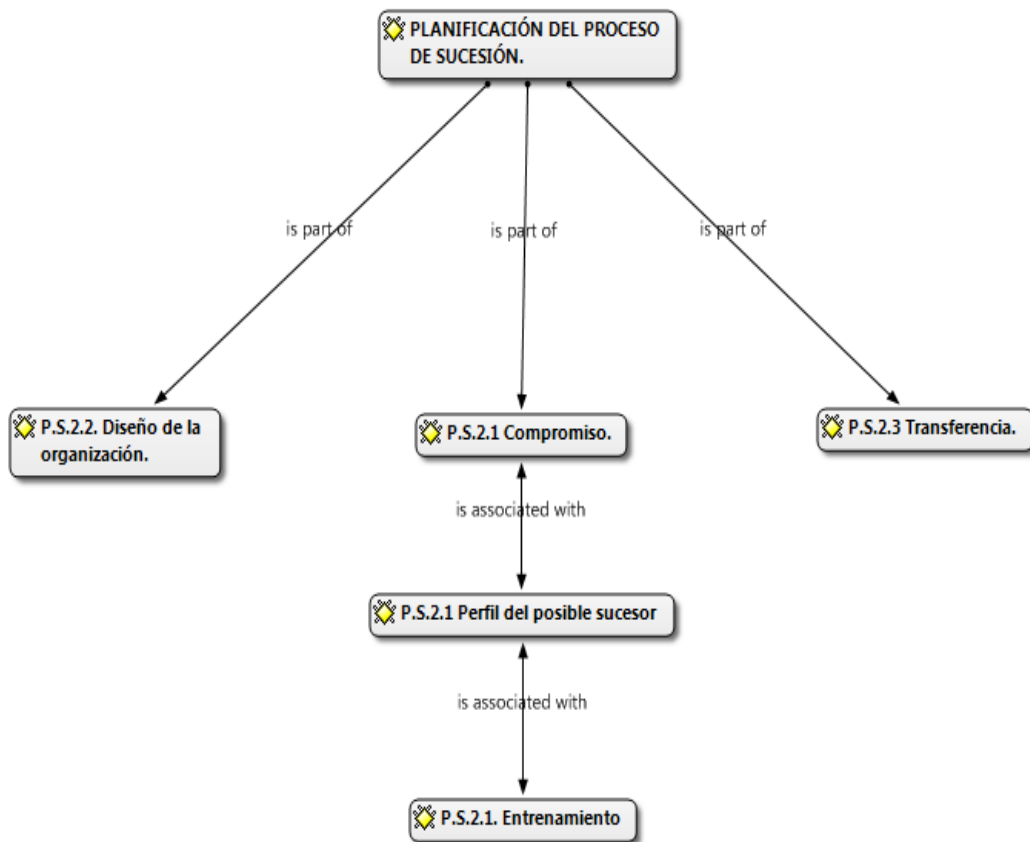
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al realizar la entrevistas para el diagnóstico de la empresa con respecto al proceso de sucesión encontró el interés de los propietarios en heredar el negocio a algún miembro de la familia preferentemente a las hijas de manera que pretenden dividir el negocio también mencionan que de ser necesario y si el sucesor lo desea, contratar a un externo para trabajar en la empresa.

El fundador menciona que mientras tenga salud continuará en el negocio, lo cual indica la necesidad de un plan de sucesión para llevar a cabo desde la preparación para el perfil idóneo del próximo sucesor el compromiso y el entrenamiento hasta la transferencia y culminación del proceso.

5.2.1 Análisis del proceso de sucesión para la planeación a través de los entrevistados

Figura 5.8 Planeación del proceso de sucesión

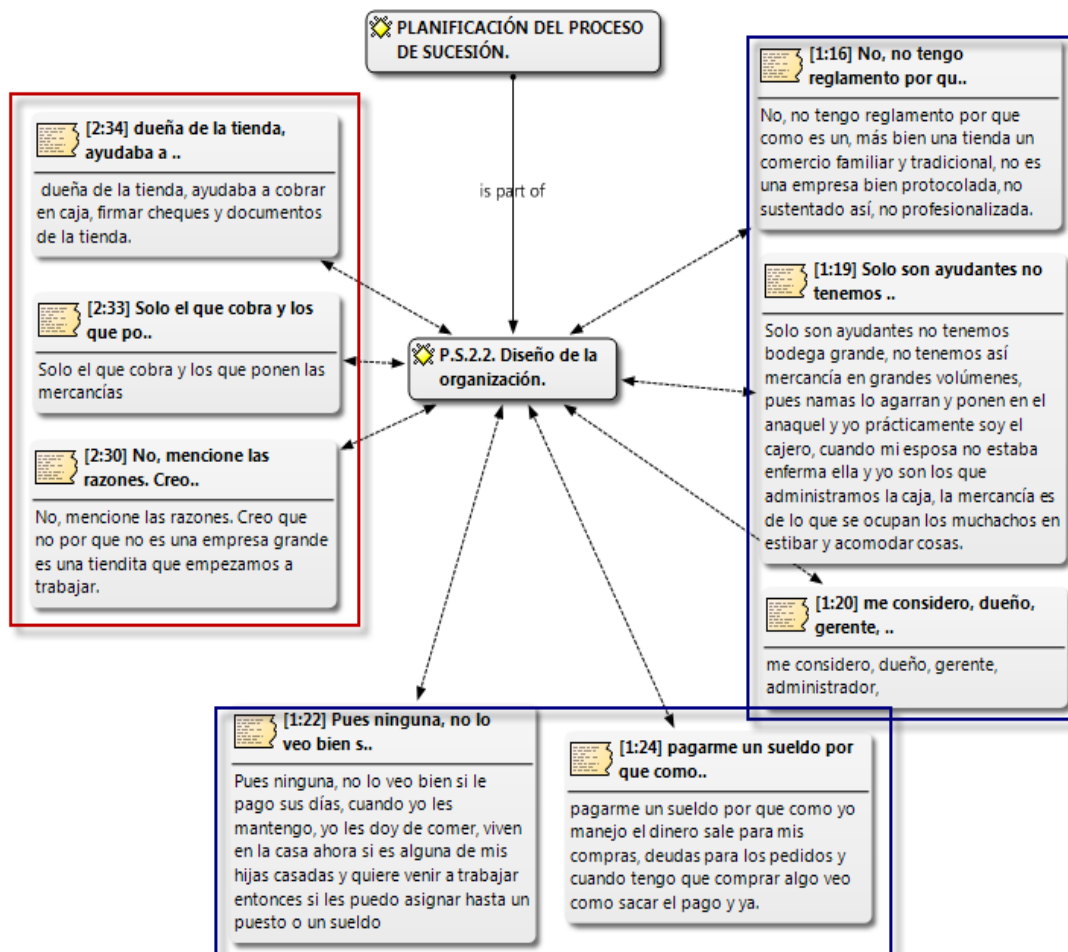


Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El esquema que se presenta en la figura 5.13 es la agrupación obtenida con base a los entrevistados en la investigación la cual, servirá de modelo de planificación del proceso de sucesión, en tres apartados el diseño de la organización como la perciben y quisieran que se quiera el segundo apartado concentra los compromisos ideales del posible sucesor así como el perfil y la manera en que se le entrenara para dirigir la empresa, tomando en cuenta las experiencias del fundador. Por ultimo pero no menos importante es la transferencia en la cual se menciona el tiempo estimado para llevar a cabo el proceso.

Figura 5.9 Diseño de la organización



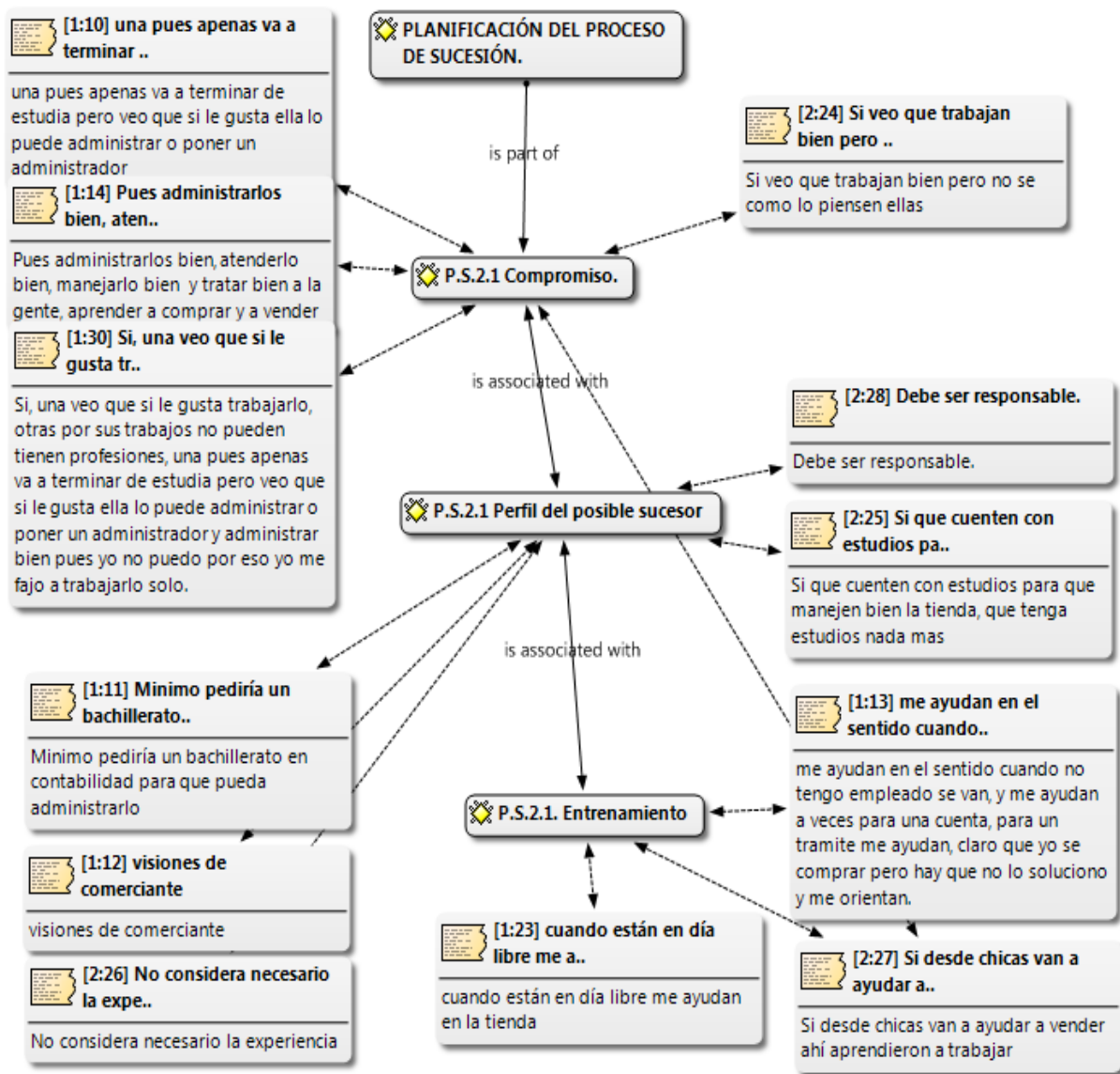
Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el diseño de la organización (figura 5.9) se encontró que no existe descripción de funciones, por tanto, no hay un establecimiento de remuneraciones ya que al considerar que pertenecen a la familia no se les paga por su trabajo, solo toman el dinero o lo que necesiten de las utilidades percibidas de las ventas diarias, a esto se le suma que el empresario desconoce sus ganancias, del inventario con el que cuenta la tienda. Consideran que es una empresa muy pequeña para establecer un organización formal, sin embargo, mencionan que tienen dos empleados temporales que ayudan en tiempo libre ya que dicho negocio contrata jóvenes estudiantes que en su tiempo libre puedan ayudar de manera que no son formales los puestos según mencionaron los entrevistados.

Cuando una empresa familiar tiene a los miembros de la familia, es necesario establecer funciones y pagarles sueldos con el fin de que la empresa cumpla con sus objetivos a corto plazo. Así además se exige mayor responsabilidad y compromiso pues se le incentiva de acuerdo a sus logros profesionales o de área de trabajo, sin embargo de acuerdo a las entrevistas el fundador menciona que por ser sus hijas no considera pagarles pues de lo que se gana en la tienda de ahí se come, visten y calzan por lo tanto el considera que el pago a sus hijas es innecesario, de este modo se demuestra que no se tiene idea de cuánto es el gasto aproximado que genera la familia, de esta manera se dan gastos adicionales al negocio.

Figura 5.10 Compromiso, perfil del posible sucesor y entrenamiento



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

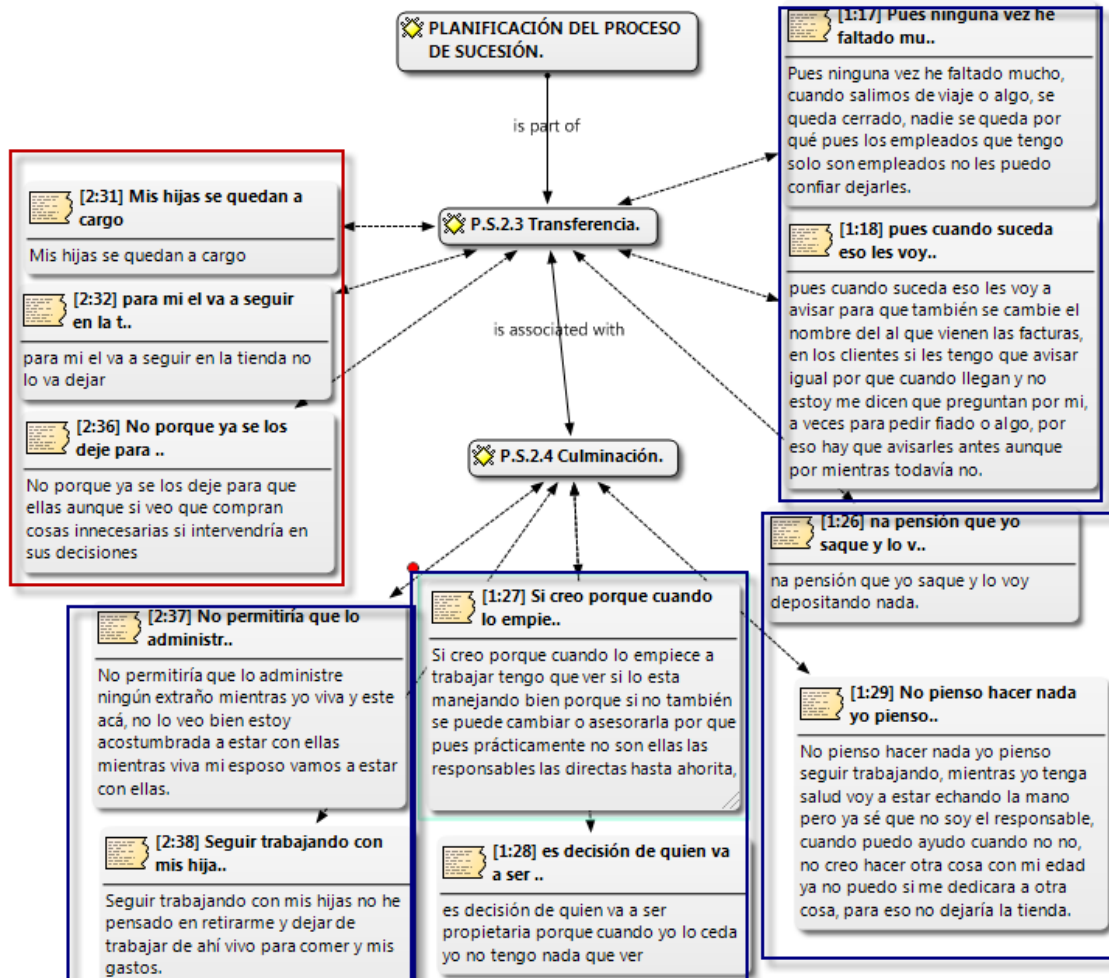
En el apartado de planificación del compromiso, perfil del sucesor y entrenamiento, de la figura 5.10 los entrevistados mencionan que de sus cuatro hijas, dos hijas son probablemente las posibles herederas en continuar con el negocio, sin embargo se observó que una de ellas es la más involucrada en la empresa por el momento, ya que es la que apenas está por terminar sus estudios y cuenta con el perfil que solicitan, la segunda posible sucesora ha trabajado en la administración de

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

la tienda, sin embargo se encuentra fuera de la ciudad estudiando su maestría por tanto se considera como plan B, las otras dos hijas mayores, a pesar de haberse involucrado desde pequeñas en la tienda en el tiempo que fueron estudiantes, no se consideran posibles sucesoras, ya que se encuentran ejerciendo su profesión, además los entrevistados mencionaron que ellas han sido consideradas en la herencia pero en otros propiedades, no tanto en la empresa, pero el padre menciona que por ser mayores se le considerará, consejeras familiares cuando la sucesión se lleve a cabo.

Cabe señalar que para el perfil idóneo del próximo sucesor, los propietarios solicitan lo siguiente: debe contar mínimo con nivel bachillerato, visión de comerciante, responsable, experiencia, ser entusiasta y que le guste trabajar en equipo. En la etapa de entrenamiento las hijas han sido involucradas desde pequeñas, colaborando en sus tiempos libres de cuando eran estudiantes, o cuando el padre lo requería en caso de que un empleado faltase por lo cual las hijas conocen lo básico en cuanto a la lógica del negocio, sin embargo no intervinieron en tomas de decisiones importantes ya que era el padre y madre quien las tomaban cuando la empresa era trabajada por ambos, pues actualmente solo laboran el padre y una hija en la tienda. Se pudo observar que al no participar las hijas en las tomas de decisiones directas, estas no se sienten preparadas para relevar al fundador, pues participan de manera esporádica o en diferentes tiempos sin tener tanta responsabilidad en el negocio, con decir que ni a los proveedores identifican, con todo lo anterior se concluye que es momento de comenzar con el entrenamiento de las hijas interesadas en continuar trabajando la tienda.

Figura 5.11 Transferencia y culminación



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

Por ultimo en la transferencia y culminación según lo mencionado por los entrevistados resaltado en la figura 5.11, se encontró que hay una alta posibilidad de que exista una sucesión, ya que se menciona de un posible sucesor con las características, que según los autores son las ideales y en que los entrevistados coinciden solicitando para relevar al fundador de la tienda además se menciona el involucramiento de la hijas con su participación desde pequeñas o cuando estas ayudan en sus tiempos libres, con ello se entiende que conocen del manejo del

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

negocio y en algún momento o plan B para sucesores pueden ser consideradas sucesoras, esto en el caso en que la persona a la que se le tenga pensado heredar desista o que no quiera continuar, se piensa en posibles sucesores como los sobrinos que han sido empleados en algún momento, durante el tiempo que ha existido la empresa ya que pueden contribuir al compartir parte de su experiencia durante el tiempo que trabajaron en la tienda, enriqueciendo en conocimiento al joven sucesor.

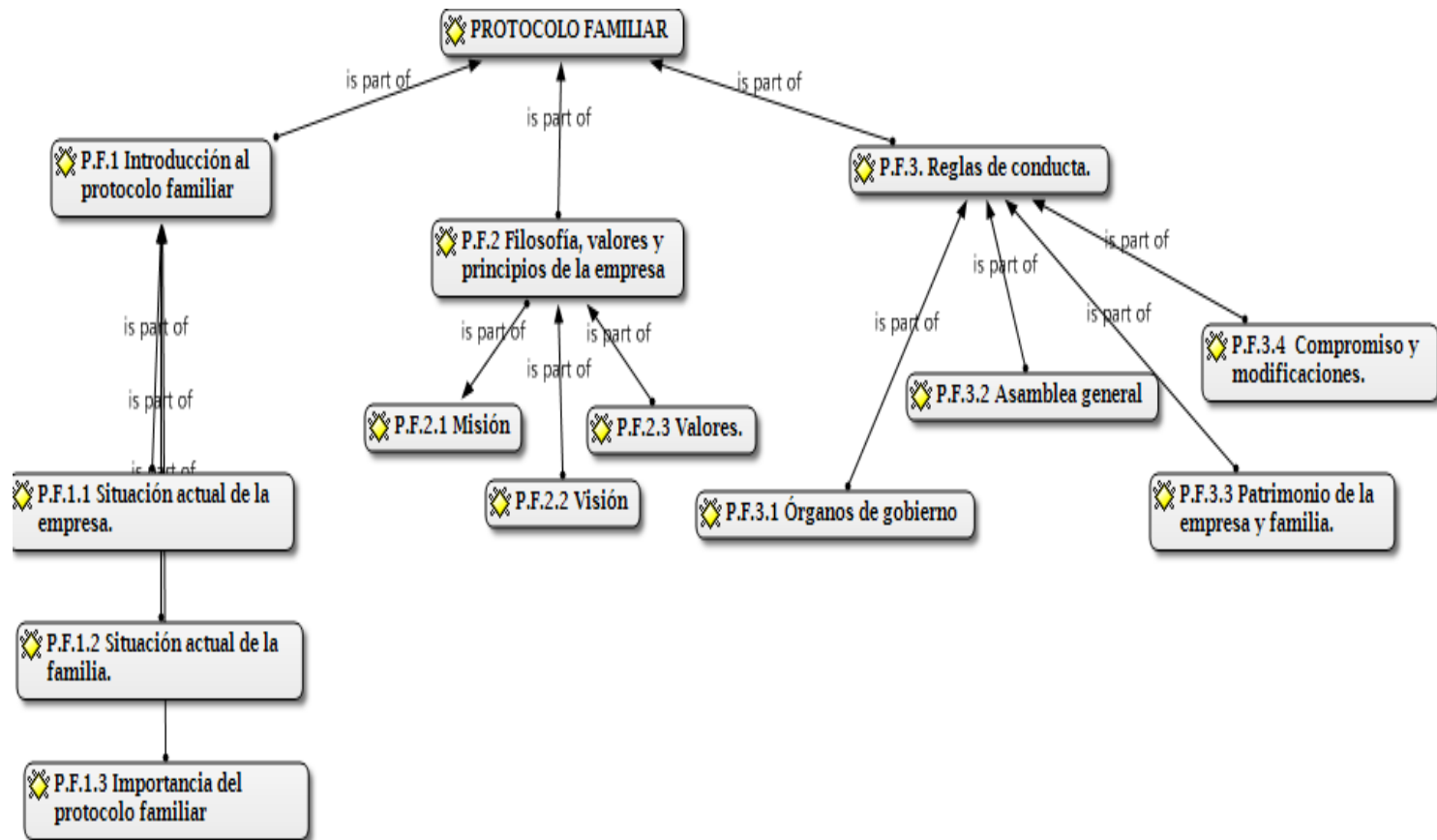
El padre señala involucrar y considerar involucrar a las hijas en sus decisiones actualmente, con referencia al negocio, por último las herederas agregan que no les gustaría que la empresa quede en mano de extraños, prefieren dejarlo a algún familiar que tenga interés en continuar con la empresa, o de lo contrario apoyar a la hermana sucesora de la tienda.

Cabe señalar que el dueño menciona que de sentirse saludable el estará apoyando a quien le herede la tienda para verificar que se esté trabajando bien, sin embargo comento que no intervendrá en las decisiones que tome su sucesor pero le aconsejara lo que para él con base en su experiencia sea lo mejor.

5.3 Análisis del contenido del protocolo familiar de la empresa

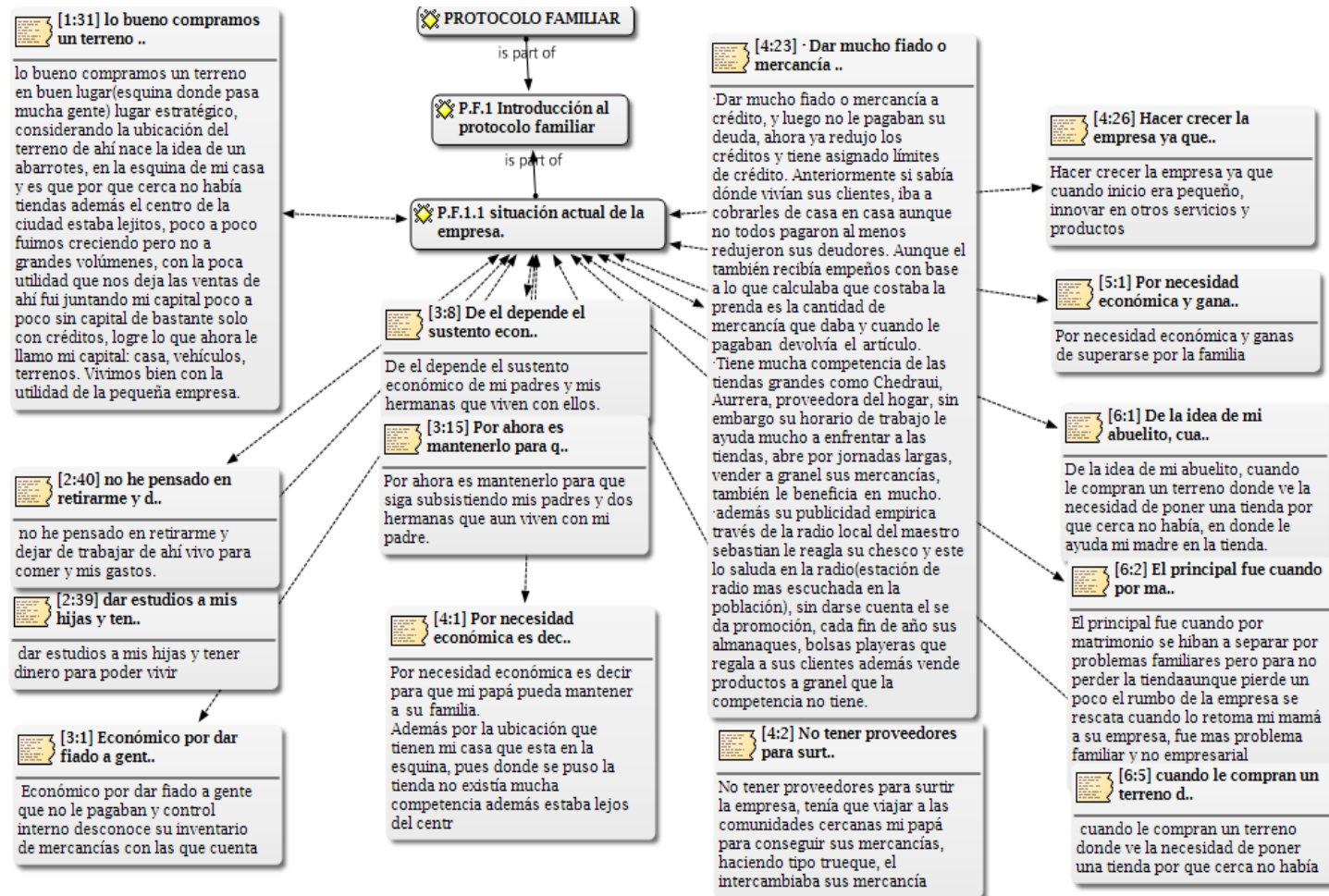
Para el análisis del contenido del protocolo familiar, se dividió en cuatro partes, en la que cada parte se divide en subtemas donde se citan los comentarios de los entrevistados; quedando de la siguiente manera: en la primera parte, está la Introducción al protocolo; segunda parte los principios del protocolo, en la tercera parte las reglas de conducta, por último, en la cuarta parte (este apartado no aparece en la figura dado que en el no hay citas de los entrevistados pues es la última parte) donde se firman los acuerdos acordados por los entrevistados. Lo anteriormente expuesto se ilustra en la Figura 5.12.

Figura 5.12 Contenido del protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

Figura 5.13 Situación actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

5.3.1 Análisis de la situación actual de la empresa familiar

En relación a la situación actual de la empresa, se puede constatar según lo dicho por los entrevistados y sintetizado en la Figura 5.13, que esta surge con la idea del padre fundador con un tipo de liderazgo monarca ya que solo el fundador toma las decisiones, mientras las hijas ayudan en algunas actividades del negocio, al enfrentarse con problemas de deudas la empresa, ve afectado su crecimiento, ya que, para poder pagar a sus proveedores el propietario del negocio tenía que solicitar créditos y por consiguiente endeudaba el negocio, sin embargo, menciona que con 40 años de trabajo ha obtenido sus propiedades además de brindarle estudios a sus hijas que para él, son logros e inversión a largo plazo, que ya la tienda le ha dejado grandes retribuciones o ganancias, considerando que está en crecimiento y existe la posibilidad de expansión ya que como se cita en la figura el lugar donde se ubica la tienda es un espacio estratégico, ubicado a cinco cuadras del centro de la ciudad, donde se encuentran las grandes tiendas consideradas como competencia, también mencionan que el éxito de la tienda se debe a su fundador quien es innovador y proactivo, la empresa está en constante cambio y ofreciendo lo que los clientes solicitan, además la hija menor considera implementar a futuro, un nuevo servicio con el uso de nuevas tecnologías, estando a la vanguardia en las exigencias de sus clientes.

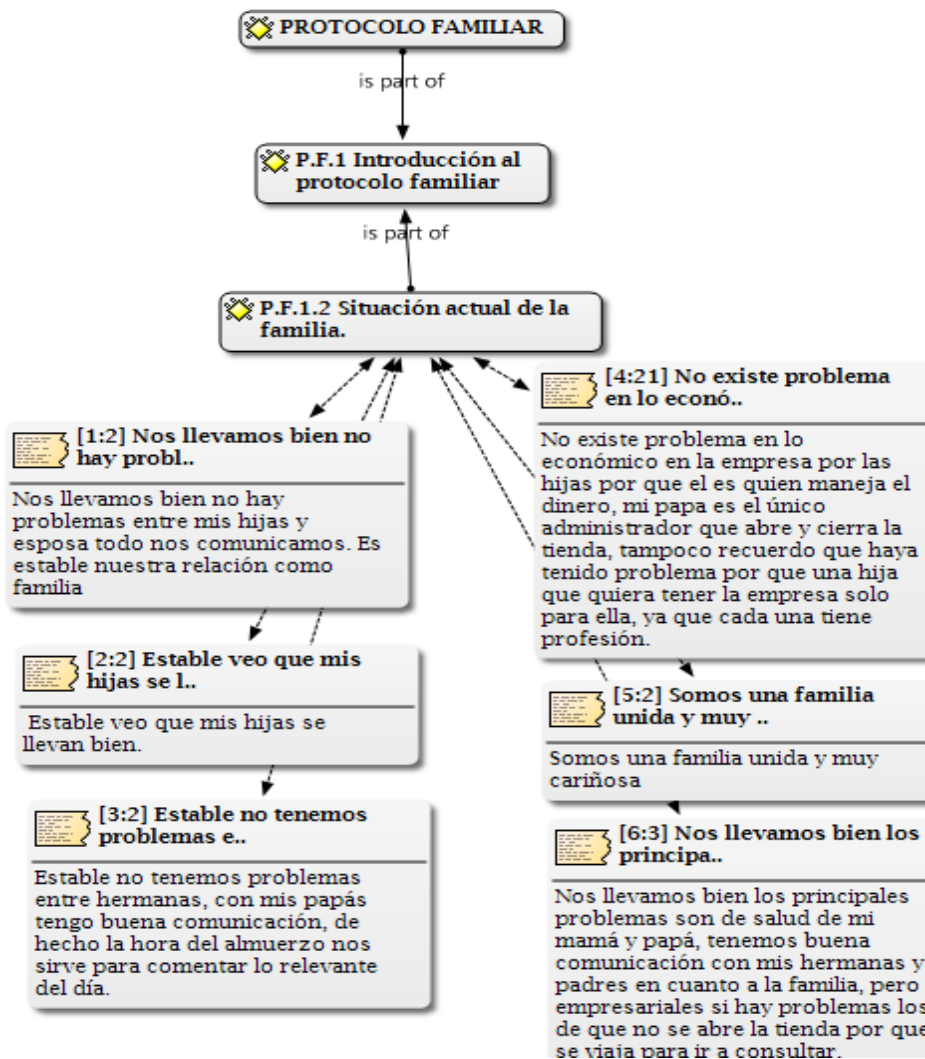
Cabe mencionar que los problemas que ha enfrentado se ha dado con gente externa, consideran que actualmente le han dado mucha confianza a sus hijas al participar en la empresa además que al momento no han tenido problemas graves en los que abusen de la confianza, pero mencionan algunos problemas suscitados de manera externa como robos, fraudes y falta de proveedores, que han sido solucionados por ejemplo el robo con manifestarlo, se les ha devuelto el monto de lo robado, por otro lado el dar mercancías a crédito son problemas que han llevado a generar deudas extras para el empresario, exponiendo al negocio, para poder pagar a sus proveedores, cabe señalar que el propietario busca satisfacer las necesidades de sus clientes una vez que las detecta, así como las exigencias en la novedad de

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

productos de primera necesidad que sus clientes solicitan, busca la manera de comprarlas ya sea viajando a otras ciudades o buscando proveedores por internet, con el objetivo de tener surtida la tienda, así mismo el empresario se preocupa por tener un extenso surtido en mercancías y un trato amable hacia sus clientes, pero sobre todo amigable ya que considera que sus principales clientes son los vecinos, personas que viven cerca de su negocio.

5.3.2 Análisis de la situación actual de la familia

Figura 5.14 Situación actual de la familia



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a la situación de la familia de acuerdo a los resultados de la figura 5.14, se observa que existe una buena relación afectuosa entre los familiares, sin importar si trabajan en el negocio de hecho no una diferenciación, ya que mencionan, no tener problemas relevantes que hayan afectado al núcleo familiar, en cuanto en la administración de las ventas diarias y el dinero en caja, el papá es quien lleva la contabilidad, al respecto, llama mucho la atención la confianza manifestada a las hijas de manera, que si el padre sale por un rato y si ellas pueden, se quedan a atender el negocio.

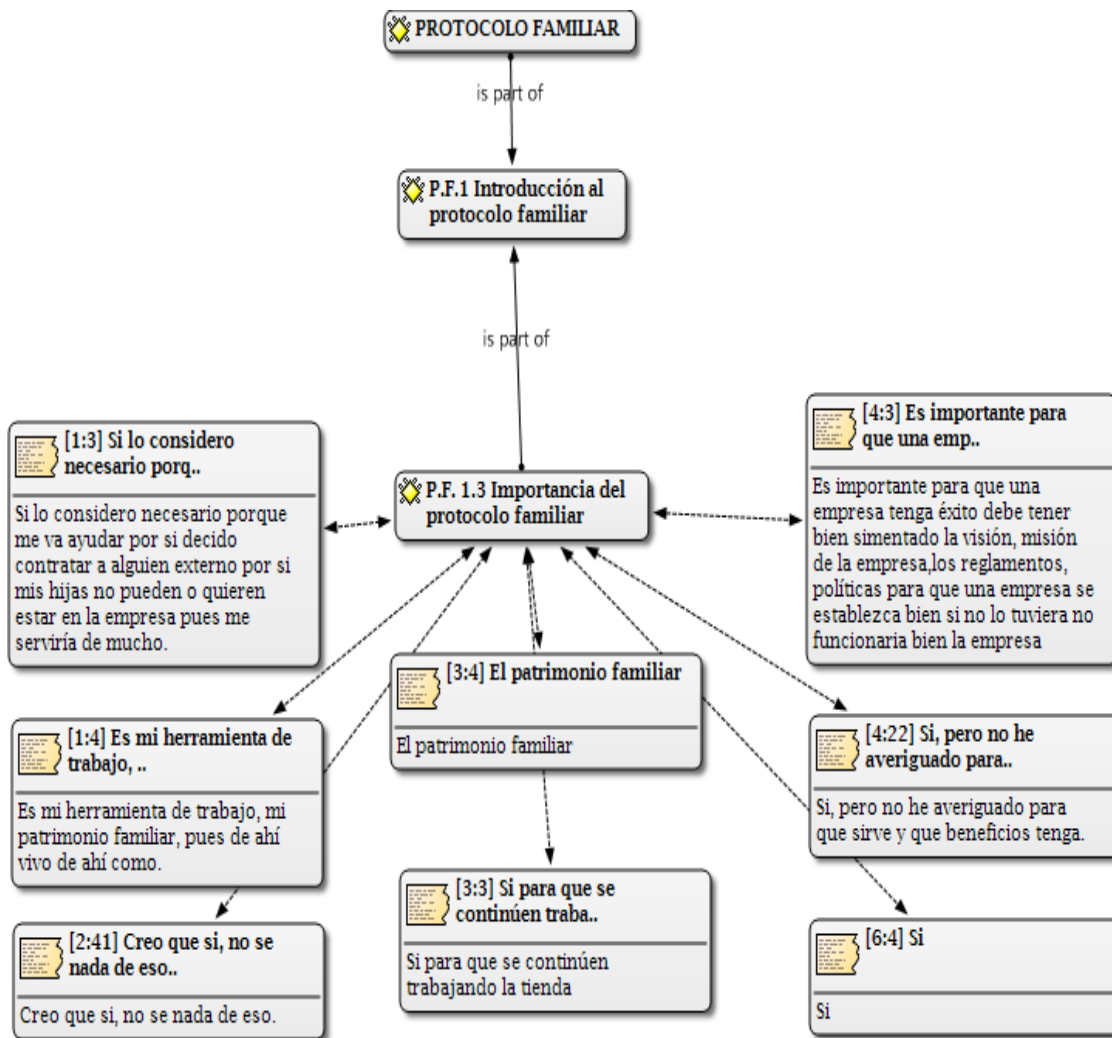
Cabe señalar que las finanzas de la tienda, se hace tradicionalmente en la tienda se tiene un mostrador de madera en la que se tiene la caja de efectivo, en ella se resguarda el dinero diario, los gastos diarios tanto de la tienda como de la casa, salen de ahí, el propietario no tiene un ingreso fijo en su bolsa, de modo que se desconoce de cuanto son las ganancias diarias, cada determinado tiempo de pagos como son luz, agua y corriente, las hace con la ventas diarias, de los días que no tiene mayores pagos, son los que considera ganancias. De esta manera es como se administra el flujo de efectivo en la empresa.

Cabe señalar que en los últimos meses se han presentado pequeños problemas en el negocio que por cuestiones de salud se cierra el negocio por uno o dos días debido a que el fundador y la propietaria necesitan asistir a consultas médicas o diligencias y se pierden ventas, así como el realizar algunas compras a proveedores que surten una vez por semana, dejando poco surtido el negocio; puesto que las hijas al tener sus profesiones entre semana, no pueden apoyar en el negocio. Sin embargo, se pudo observar que la familia es unida y amorosa entre quienes la conforman, la hora del almuerzo es ocupada para descanso y distracción de quienes trabajan en la empresa, aprovechan para platicar sobre temas o problemas relevantes en el día, con el fin, que cada uno de su punto de vista, para dar solución o al menos para que sepan lo que acontece en el área de trabajo, siendo una plática familiar muy productiva, sin embargo, cada integrante, resalta que quien tiene la

última palabra, en las decisiones, es el padre quien funge como eje rector de la familia.

5.3.3 Análisis de la importancia del protocolo familiar

Figura 5.15 Importancia del protocolo



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

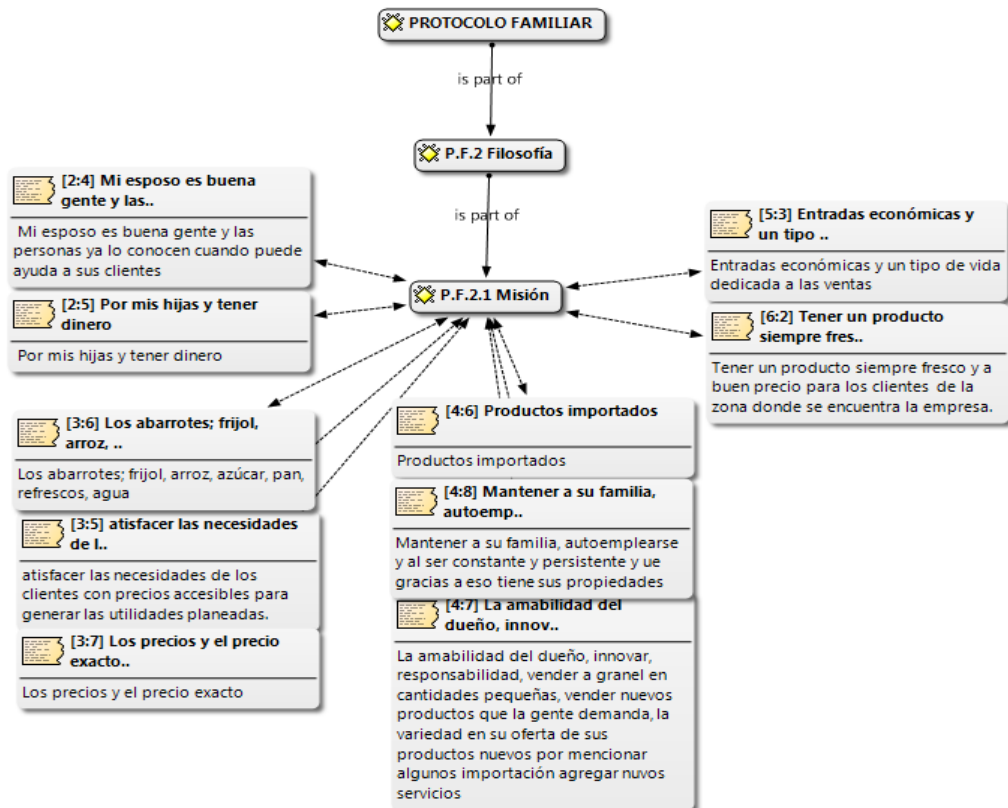
Como resultado de las citas obtenidas en las entrevistas, de la figura 5.15 consideran el protocolo familiar, una herramienta sumamente importante para que la empresa continúe por mas años en manos de otras generaciones conservando así,

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

lo que consideran su patrimonio familiar, aunque, por otro lado señalan que si algún externo de la familia dirigiera el negocio con el protocolo pueden conservar lo que por años formaron. Otros señalan desconocer del protocolo familia, así como de su importancia, pero si el fundador decide o aplicarlo están dispuestos a cumplirlo, siempre y cuando no afecte el ambiente de trabajo donde se desarrolle.

Además el protocolo será únicamente modificado por la familia quienes le guardan cierto cariño a la empresa familiar y quienes no permitirían algún daño ya que fue fundada con mucho esfuerzo y dedicación por lo padres, por tanto, al realizar el documento familiar se estaría asegurando la conservación del el patrimonio familiar, resaltando la esencia de los valores familiares a través de los años en las siguientes generaciones.

Figura 5.16 Misión

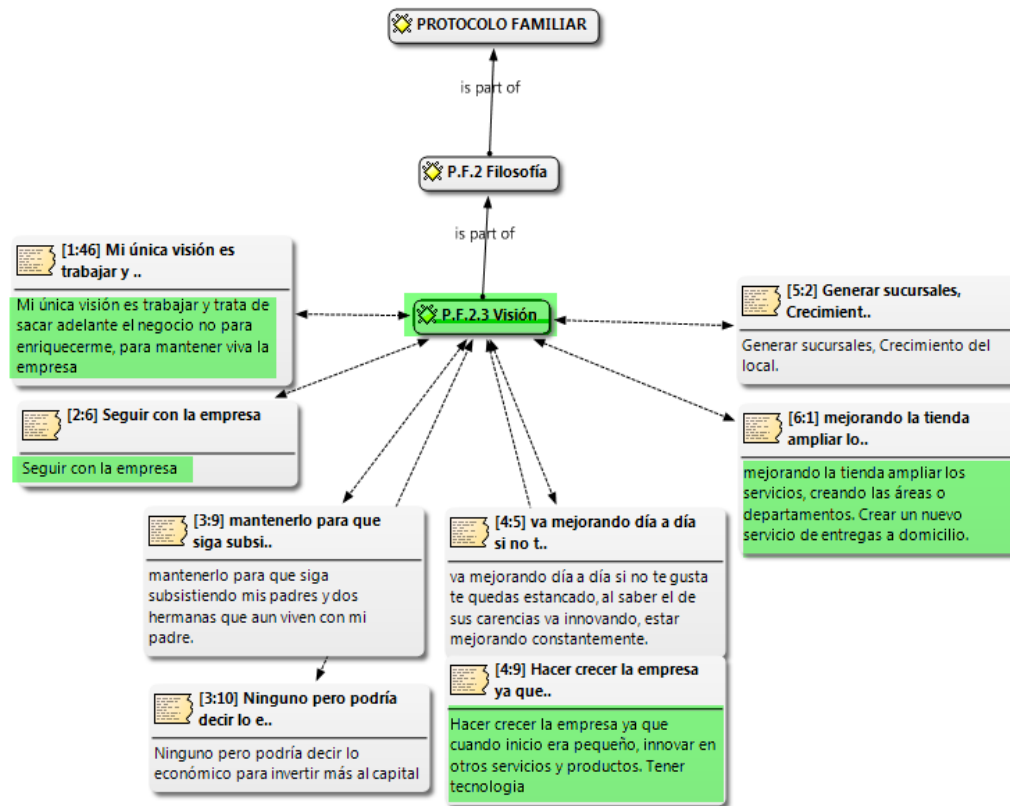


Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

5.3.4 Análisis de la misión

Para la obtención de la misión para el protocolo, los entrevistados mencionaron en varias ocasiones en la figura 5.16 del apartado misión, la satisfacción de los clientes con un trato amable, ofreciendo precios justo y buen trato, además resaltan que su principal razón de ser, es preocuparse en ofrecer un extenso surtido los 365 días del año, a la gente aledaña al negocio es decir a los vecinos quienes son considerados los clientes preferenciales, además de auto emplearse el fundador y mantener a su familia conservando su empresa para obtener el sustento familiar, por otro lado, mencionan que algo que les caracteriza es la venta de productos de la canasta básica a granel y en pequeñas cantidades ofreciendo únicamente lo que el cliente requiere para el momento con precios bajos y justos ante todo.

Figura 5.17 Visión



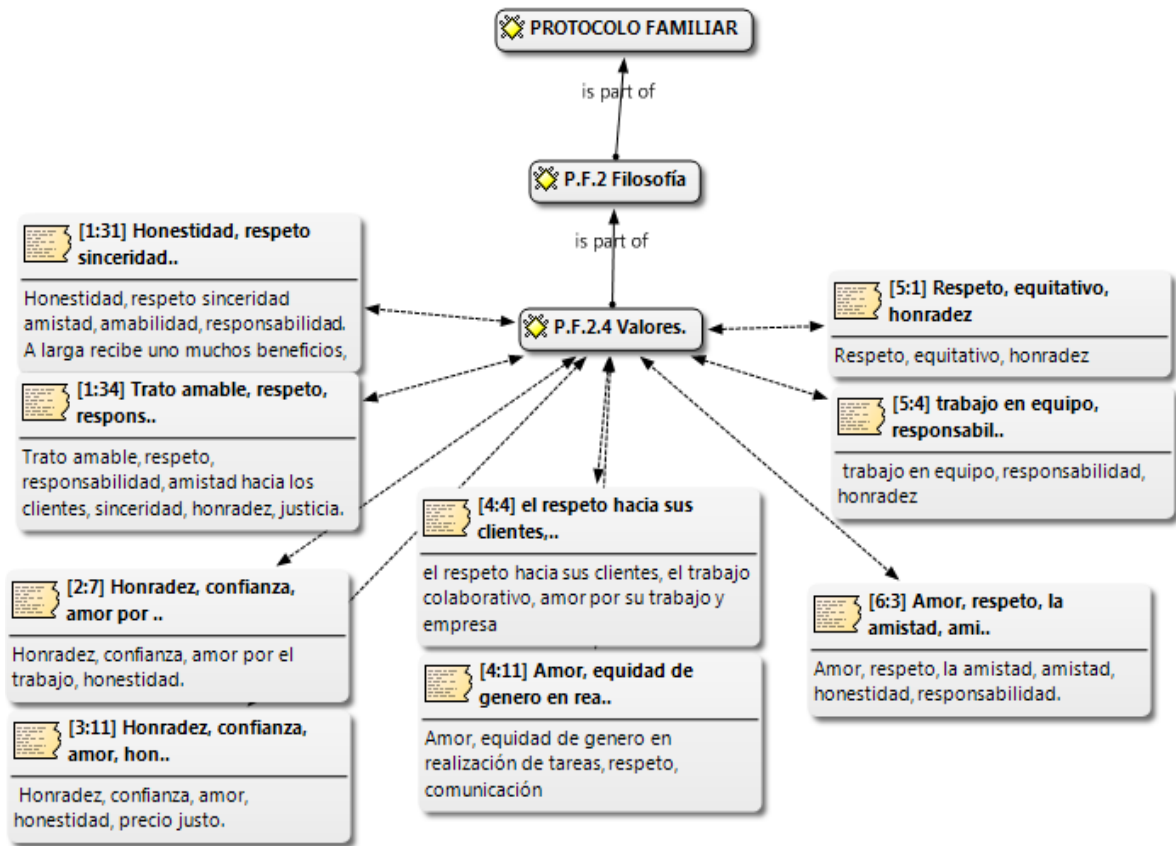
Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017

5.3.5 Análisis de la visión

En la figura 5.17 de los puntos importantes que los entrevistados resalta para la visión, es principalmente, mantener viva la empresa por muchos años innovando y diversificando sus servicios además de introducir tecnologías que faciliten y agilicen el trabajo en la atención a sus clientes. El fundador mencionó que se ve imposibilitado a visualizarse a futuro pues se considera grande de edad, pero asevera que si sus hijas, deciden continuar con el negocio e innovar en este, él estaría dispuesto a apoyarlas en considerar expandir y crecer a nivel local o crear nuevos servicios, aunque menciona que a veces lo que también le impide planear a futuro es la falta de recurso económico para reinvertir, pues muchas veces existen temores al fracaso y mejor de poco en poco y lento va incorporando productos nuevos, ya que al existir tiendas grandes como principal competencia, quienes ofrecen en menos precio sus productos lo obliga ofrecer poca mercancía al precio que sus proveedores le ofrecen, sin tener la posibilidad de variar sus precios pues considera el dueño que existe baja oferta en las tiendas mayoristas.

Sin embargo, es preciso mencionar que la empresa ha subsistido a muchos obstáculos para cumplir su visión, por mencionar algunos: los productos perecederos que le han generado pérdidas económicas, la rotación de personal por falta de compromiso, falta de recurso económico para invertir, además de la falta de personal capacitado en tecnología o en su caso la falta de tiempo de las hijas para aplicar sus habilidades y conocimientos que contribuyan a incrementar las ventas del negocio. Además de la pequeña cartera de proveedores con la que cuenta este es un principal obstáculo ya que no puede competir con las grandes tiendas quienes ofrecen grandes promociones con descuentos en sus productos.

Figura 5.18 Valores



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

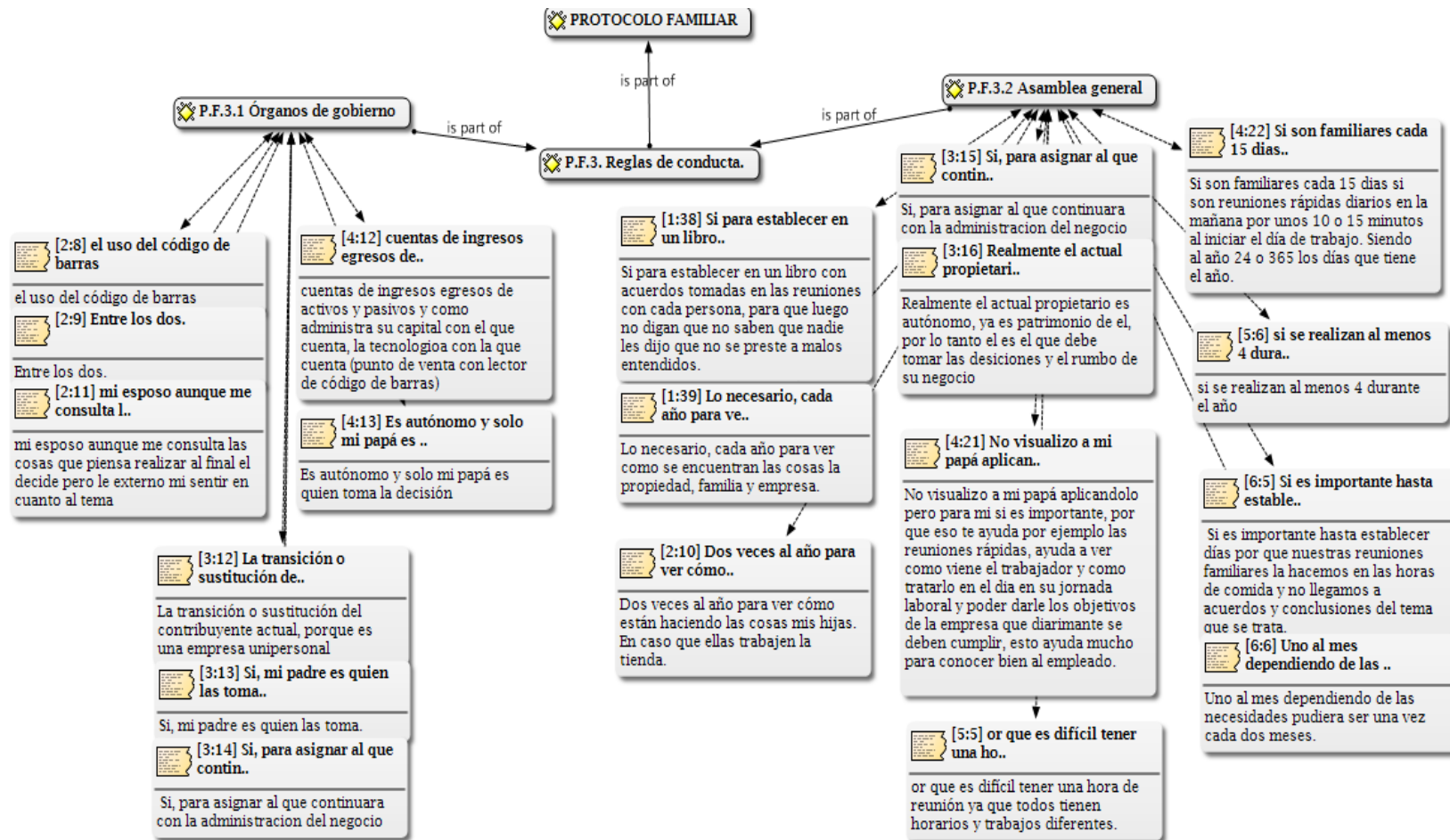
5.3.6 Análisis de los valores

Al entrevistar a los sujetos de estudio coincidieron en los mismos valores, las cuales se representa en la figura 5.18, en la cual, es claro que dichos valores son transmitidos de manera natural así como claramente de los propietarios a sus hijas desde la familia y estas se ven reflejadas en la empresa, los cuales son la honestidad, la responsabilidad el respeto, el trato amable, la confianza y el amor por el trabajo, lo cual hace que los clientes se sientan confiados y parte de un circulo de amistad y respeto, también se observó mucho trabajo coordinado y en equipo entre los empleados familiares. Es decir, que cuando en la familia se ponen las bases de

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

los valores, estos se reflejan en la vida cotidiana y ante cualquier circunstancia mencionan que el ser honrado les ha llevado a ganarse la confianza así como el respeto y cariño de sus clientes. Además, cabe hacer mención que la dedicación, la perseverancia, el trabajo en equipo, por último el amor por el trabajo que se realiza, son elementos claves para la continuidad de la empresa.

Figura 5.19 Órganos de gobierno y asamblea general



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.3.7 Análisis de las reglas de conducta de órganos de gobierno y asamblea general

En la reglas de conducta mencionadas en la figura 5.19., los entrevistados establecen que el órgano de gobierno, actualmente, lo conforman el padre de familia o fundador de la empresa, pues es quien toma las decisiones importantes, incluso se le considera como un líder autónomo, es quien conoce la administración de la empresa, pero igual se considera como parte de este equipo a la esposa y dueña de la tienda, al preguntarles de que manera llevan un control de manera legal en su empresa, señalaron los siguientes documentos: el uso del programa de códigos de barras llamado eleventa, con el que llevan las cuentas de ingreso y egreso diario, manejo de facturas, listas de pedidos, y notas de remisión de cuentas a créditos autorizadas a sus clientes, esto con el fin de que en el protocolo se establezca la manera de controlar los movimientos fiscales.

En la asamblea general se menciona que sería de mucha utilidad tratar temas como la asignación de un sucesor, ver cómo funcionan los tres ejes la empresa, la familia y la propiedad que dirigirá, aunque una entrevistada se muestra incrédula a que se aplique la asamblea general pues según comenta, todos los integrantes laboran en diferentes lugares y horarios, por lo cual es probable no coincidan, sin embargo, la mayoría asevera que será de gran utilidad las asambleas formales, ya que aunque se llevan a cabo reuniones familiares, no se toman decisiones tan fácil en un momento familiar, al formalizarse las asambleas generales serian claras precisas y concisas con los temas a tratar evitando conflictos.

Para esas asambleas se proponen sean por lo menos una vez al año y como máximo cuatro veces por año, pero lo más sano y por las razones que los entrevistados mencionan, algunos temas que se proponen actualmente es la preparación de la posible sucesora, el entrenamiento que el papá de comenzar a efectuar transmitiendo sus experiencias vividas en la tienda, escritura del testamento en común acuerdo para ser firmada en vida, la situación financiera del negocio es

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

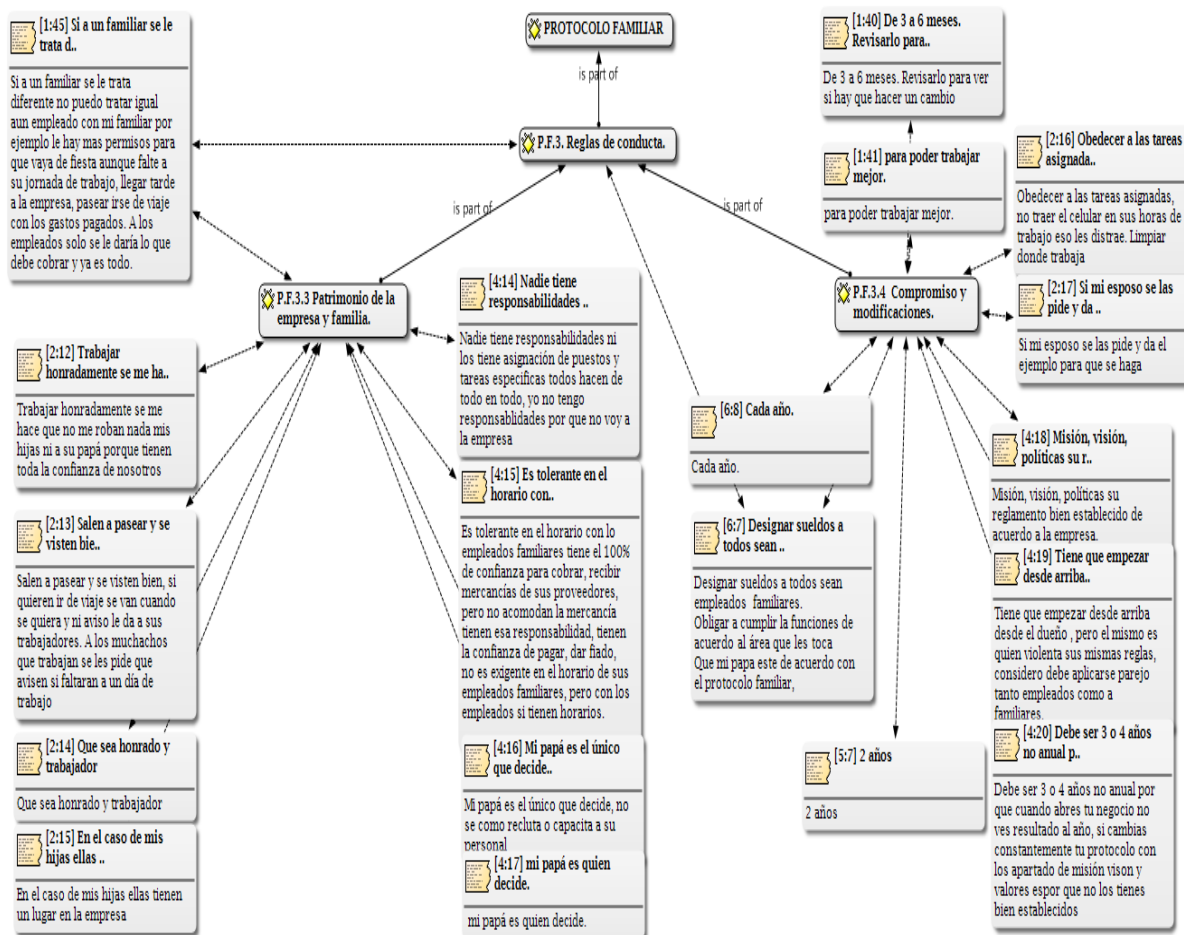
decir los estados de cuenta para un informe de las propiedades a todos los familiares, esto, a causa de la ausencia por enfermedad de la dueña.

Los entrevistados proponen dos reuniones por mes, para consejo de familia, de ser temas urgentes a tratar, se propuso cada fin de semana por las noches al concluir la venta diaria, dos de las entrevistadas mencionan que deben realizarse reuniones diarias de 15 a 20 minutos al iniciar las jornadas de trabajo únicamente entre empleados externos y empleados familiares con el fin de transmitir los objetivos establecidos en la empresa.

Por ultimo cabe resaltar que los entrevistados mencionaron que los temas de trabajo lo hacían en la hora del almuerzo familiar, por ello se propuso determinado tiempo, de este modo la hora del almuerzo, sea únicamente reuniones familiares, sin mezclar temas de trabajo ya que nunca se llegaban a soluciones serias y concisas, por este motivo los entrevistados mencionaron establecer los domingos cada dos semanas, por las tardes en la que todos los miembros familiares puedan asistir, para tomar acuerdos así como soluciones del negocio, de esta manera se mantiene una mejor armonía en la convivencia familiar además que se profundizan los temas de familia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.20 Patrimonio de la empresa y familia, compromiso y modificaciones



Fuente: Elaboración propia basada en datos del software ATLAS ti.7, 2017.

5.3.8 Análisis de las reglas de conducta de patrimonio de la empresa y familia, compromiso y modificaciones del protocolo

En el apartado del patrimonio de la empresa y familia en la figura 5.20 se pudieron encontrar, diferencias muy marcadas entre los miembros familiares dentro de la empresa, pues según los entrevistados el ser empleado familiar existe mayor consideraciones en el trato a los familiares a diferencia de empleados externos, según el propietario el empleado externo solo se le paga por su trabajo en el horario establecido mientras al empleado familiar que en su caso son las hijas no considera pagarles ya que considera que el vivir de lo que se gana en el negocio es suficiente remuneración considera un exceso de gastar dinero que ingresa en la

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

tienda tenga que pagarles pues de ahí sale para vestir, calzar, comer y viajes que disfruta toda la familia, cabe señalar que en la tienda se le emplea o se le asigna funciones al familiar a pesar de carecer de las habilidades requeridas para ocupar los puestos, pero por ser familiar se le contrata y acepta a pesar de no desarrollar beneficios para la empresa. El darles preferencia a los familiares por querer ahorrar en pagarles su sueldo, se tienen mayores problema como desconocer los gastos y ganancias además no se le puede exigir mayor compromiso pues solo ayudan dando apertura a retardos, inasistencias a laboral, gastar más dinero de las ganancias, esto pasa por no asignarles sueldos por su trabajo y asignarles responsabilidades de acuerdo a su puesto. Además cuando un empleado familiar se retira no se le liquida pues se piensa que a lo mejor regrese mientras tanto ese lugar se cubre por tiempos con gente que no tiene el conocimiento ni la preparación para contribuir en la empresa, pero la idea del empresario es que como viven, comen, visten y gastan diariamente del negocio no se considera necesario pagarle. Sin embargo, si existen asignación de sueldos pero solo se establecen en empleados externos a la familia.

Dentro de los compromisos y modificaciones es importante resaltar que se establecen reglas como comunicar la misión, visión a los empleados, además de establecer sueldos a todo empleado familiar de manera que cumplan con sus obligaciones como todo empleado ya que al empleado externo se le exige más que al familiar

Para modificaciones en el protocolo, se comenta hacerlas una vez al año o hasta cada dos años o según la relevancia del tema a modificar, se sugiere hacerla dos veces al año, todas estas consideraciones son con base en la opinión de la mayoría de los entrevistados para formular el protocolo familiar.

5.4 Discusiones generales

En el análisis de los resultados de esta investigación surgieron contradicciones con los temas de empresa familiar, protocolo familiar y sucesión, por lo cual la literatura de Gallo y Amat (2008), menciona que la propiedad de la empresa en un grupo familiar, se considera como tal cuando hay la capacidad de controlar el poder de decisión al haber miembros de la familia, desempeñando responsabilidad de gobierno y dirección habiendo como mínimo miembros de la segunda generación, para lo cual en esta conclusión la empresa familiar tienda de “Abarrotes y Novedades La Curva” cumple con estos principios de la definición antes mencionada, es una empresa familiar, administrada por un matrimonio, en el cual, el esposo desempeña el rol de administrador y la esposa con gerente general, actualmente la segunda generación conformada por las hijas, comienzan a participar e interesarse en continuar con la empresa, punto importante que según la definición determina su continuidad del negocio, en caso contrario la continuidad no se daría, si no existiera interés, por parte de la segunda generación.

En el momento en que la familia decide continuar con la participación, de las siguientes generaciones, las propiedades aumentan, así como la participación de más integrantes de la familia aumentan en la empresa y en la división de los bienes inmuebles, propiedades, y acciones, por lo cual es necesario tener control, así como conocer las propiedades de la familia, lo que le compete a la empresa y como se organizara la familia, con el fin de evitar posibles problemas familiares, para lo cual Tagiuri y Davis (1992), proponen dividir la participación de cada miembro familiar y propietario , así mismo conocer a los interesados en formar parte de la empresa, para ello al realizar el análisis, en la investigación se encontró que las hijas son accionistas, pasivos de los bienes inmuebles y propiedades, al ser hijas son herederas naturales, por lo tanto se consideran accionistas, sin embargo, ellas interactúan en la empresa muy poco, ya que cada una tiene su profesión, por tanto se encontró que hay una hija que participa activamente en el negocio, en la cual se confía la empresa, y en la que las hermanas se muestran interesadas en apoyarla

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

para que continúe trabajando la tienda, y de ser necesaria su aportación, mencionan estar dispuestas a colaborar en el proceso de sucesión que decida llevar a cabo el padre, así como en el momento que él lo decida, por último se destacó, que no visualiza la empresa, administrada por terceras personas o en manos de extraños, ni siquiera consideran rentar el local para otro negocio, las entrevistadas mencionaron que la empresa debe conservar su esencia familiar así como el trato amable, a sus clientes a los cuales se les brinda confianza y amistad, consideran que es un patrimonio familiar creado con mucho cariño por el padre, por lo cual desean se conserve el negocio.

Es importante hacer mención que según definición de Belausteguigoitia (2010), la sucesión considera e involucra: la empresa, la familia y la propiedad, además, Araya (2012), integra que: la transferencia, tanto de, la administración, como de la propiedad del negocio a la siguiente generación, se da en el tiempo en que el líder lo decide, aún habiendo establecido de manera escrita, él es quien tiene la última palabra, que en el caso de este estudio, se encontró que en la familia empresaria se cuenta con un posible sucesor quien de acuerdo a lo entrevistados es el ideal para dirigir el negocio y culminar el proceso de sucesión, sin embargo las fechas no están establecidas por el propietario. De acuerdo al estilo de dirección se pudo observar el estilo autocrático, lo que lo hace resistente a los cambios por lo cual, a pesar de que el hijo desee continuar e innovar en nuevos proyectos o decisiones, el padre estará interviniendo al participar en el negocio ya que de acuerdo, a las entrevistas realizadas, menciona que se retirará, en el momento de su muerte, pues mientras tenga salud, el propietario fundador, considera continuar en la empresa apoyando a su heredero. Con lo anterior contradice a lo que la teoría dice que el retiro del fundador se debe hacer, dejando al sucesor trabajar obviamente guiándolo cuando sea necesario en caso de problemas que pudieran presentarse, además la literatura continua señalando que el fundador debe tener un plan de retiro y en el caso de abarrotos la curva esto no sucede, pues el propietario se ocupa en sus tareas diarias

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

que le absorben mucho tiempo y esfuerzo por lo cual no dedica tiempo a planear su retiro.

En el tema de protocolo familiar no se contaba con una estructura organizacional para lo cual se realizaron cada departamento, con sus respectivas funciones de acuerdo a lo que los entrevistados de la tienda mencionaron con ello se da cumplimiento a resaltar los valores familiares que respaldan las acciones de quienes dirijan el negocio.

En cuanto al diagnóstico, el propietario menciona un perfil ideal para su empresa, pero la literatura aporta unos requisitos importantes, con el cual al compararse en la investigación se encontró que el posible sucesor cumple en un 70 %, pues le falta capacitación en temas de contabilidad, así como mayor integración en toma de decisiones importantes en el negocio entusiasmo e integridad, en la empresa, además, adaptarse al cambio y sensibilidad hacia los demás es decir a su equipo de trabajo.

La empresa de acuerdo a las fases a considerar en el proceso de sucesión, que los autores mencionan, la empresa del caso de estudio se encuentra en la tres primeras; las cuales son de diagnóstico, planificación y entrenamiento, en la última fase del proceso, transferencia y culminación se carece de información, pues el fundador menciona que hasta el día de su muerte sería su retirada definitiva, ya que menciona ha pensado en un retiro parcial pero acompañando al sucesor, para vigilar sus decisiones y la administración del negocio por tanto no se cumple el proceso en su totalidad

Cabe señalar que no conocen del valor en bienes e inmuebles, desconocen de igual manera del riesgo esencial de su inversión empresarial con el que se cuenta únicamente es valor afectivo. Por tanto las hijas no se interesan tanto por administrar pero si por mantener unida la familia por ello se elaboró un protocolo familiar en el cual, la familia comparte valores en común y representan claramente el legado del fundador, existe un cierto cariño al negocio por parte de toda la familia. Ya que es la

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

mayor fuente de ingreso de los fundadores, quienes dependen de la empresa al ciento por ciento. Con lo anterior se cumple con la teoría de la continuidad de la empresa, por afectividad de la familia, esto por el cariño de los hijos o familiares, por el legado que los padres han creado de lo que consideran patrimonio familiar.

La literatura se refiere a que el predecesor debe aceptar que en algún momento abandonara la empresa, conociendo ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué? se realizará el proceso de sucesión, comunicándolo ya que al ser misteriosa por creer que sus intenciones sean minimizadas tanto el respeto y el poder que goza al externar sus intenciones, pero esto obstaculiza el mejor flujo de información entre los clientes, proveedores, empleados pues no sepan cómo actuar cuando el fundador muere repentinamente. Por ello la importancia de involucrar a las nuevas generaciones preguntando su opinión o como lo harían ellos para conocer deficiencias o virtudes que pueden mejorar el futuro del negocio. En el estudio de caso, el predecesor menciona que ha pensado en su retiro pero hasta el día de su muerte, de igual manera ya va pensando en un candidato ideal que lo sucederá, pero de acuerdo a la encontrado en la investigación el proceso sucesión se comienza a realizar la preparación del futuro sucesor, sin embargo el futuro sucesor considerado para dicho proceso no cuenta con mucha experiencia, el dueño ya identifica que hija le puede ayudar financieramente, en situaciones del hogar y de manera directa en la tienda. A pesar de que las hijas crecieron ayudando a sus padres en la tienda no toman participaban en la toma de decisiones por lo cual no cuentan con mucha experiencia en el ramo de abarrotes, cada una cuenta con profesión nivel licenciatura.

Algunos autores como es Belauteguigoitia (2012), propone considerar un plan B o de contingencia por si se necesitara reestructurar e plan sucesorio, en este plan considerar al esposo, hijos pequeños o familiares no considerados para el caso de la familia empresaria de este estudio de caso se propone considerar a las hijas mayores, se propone considerar a los esposos de las hijas casadas, o en caso de que estos no estén interesados, también se propone considerar a los sobrinos que

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

han laborado en el tiempo de su existencia de la empresa ya que se observó que los empleados a través del tiempo han sido sobrinos del fundador.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al concluir la presentación del análisis de resultados, en el siguiente capítulo se establecerán, las recomendaciones y conclusiones basadas en los objetivos planteados los cuales estuvieron obstaculizados por que en México el tema de protocolo familiar y sucesión son pocos comunes, a pesar que con ellos se pueden reducir muchas problemáticas familiares en la vida diaria de la empresas por tanto al momento de cuestionarles acerca de su patrimonio familiar, órganos de gobierno, en el sentido del patrimonio no separan sus gastos personales con el del negocio que en este tema es importante buscar soluciones externas a la empresa y dejar participar a cada integrante familiar como órgano de gobierno; en cuanto al tema de su plan de sucesión se mostraban pocos seguros de sus respuestas ya que en el apartado de suceder el negocio el fundador se negaba a dejar en mano de extraños su empresa pero si su hija decidía contratar a alguien, él lo respetaba pero por otro lado mencionaba que intervendría en las decisiones aunque este retirado del negocio con esto no deja que el sucesor se desempeñe con éxito.

Se encontraron ciertas adecuaciones que pudieran considerarse en próximas investigaciones, es importante resaltar que para esta para la investigación del caso de estudio al realizar las entrevistas los sujetos de estudio demostraban solo lo positivo sin embargo se observaron algunas negativas, en lo referente a los apartados del protocolo se observó poca aportación por parte de los entrevistados a pesar de mencionar que tienen buena relación familiar y trabajar en equipo, se encontró que quien toma la última decisión es el padre quien para implementar nuevas ideas en el negocio, es quien rompe las reglas sin embargo el empresario, innovador responsable, honrado humilde competitivo excelente líder, que se preocupa por mantener surtida la tienda y satisfacer las necesidades de sus clientes. Pero es importante señalar que por su edad ya no le permite hacer ciertas tareas o actividades por lo cual se ocupa en el día a día. Y cuando se implementan nuevas ideas se rompen el seguimiento dado que no cuando se implementa nuevas ideas es difícil pues la experiencia le ha enseñado a hacer las cosas de manera empírica, es

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

decir cuando se hacen planes o la misma visión y misión no se exponen en la tienda por que el empresario las sabe y con eso es suficiente, los empleados solo deben cumplir sus funciones que no se les especifica al iniciar a laborar ellos van a aprendiendo sus tareas conforme pasan tiempo en la empresa.

Por tanto se recomiendan unas propuestas de mejora para la tienda de abarrotes y novedades “la curva”, los sueldos calcularlos de acuerdo al número de responsabilidades con que cuenten los empleados. Se recomienda involucrar el conocimiento profesional de las hijas quienes cuentan con la preparación necesaria según datos dados por ellos en la entrevista, para desarrollar planes estratégicos que contribuyan a incrementar el negocio y sus actividades.

Al mencionar si les gustara quedarse con la tienda las hijas mencionaban que esa era decisión de sus papas, pero ellos mencionaron que consideran a sus cuatro hijas de manera equitativa aunque por orden de jerarquía la hija mayor quedaría como responsable. Por tanto se considera que esta empresa familiar puede continuar por varias generaciones dado que se observó que tiene éxito en la zona donde se encuentra y por la aceptación de sus clientes puede durar muchas generaciones, dado que ya cuenta con 34 años de fundación, además las hijas están interesadas en continuar pues consideran la tienda como su patrimonio familiar y como un regalo que el papa fundo con mucho cariño y sacrificio a pesar de cada hija contar con profesión según mencionan, conocen y saben administrar la tienda y pueden hasta contratar a quien la atiende pero ellas conservando el negocio. En un futuro, además el ser empresa propia les da un ingreso extra.

Mencionaron que desconocen del valor monetario total de la empresa, así como de bienes inmuebles con el que cuenta la familia empresaria, pero mencionan que le guardan un gran afecto al negocio ya que ha sido la fuente de ingreso de toda la vida familiar y el trabajo del padre al cual le han dedicado su vida entera, por lo cual mencionan las entrevistadas continuar con la tienda como una herencia que se ha

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

construido para todas por tanto su interés en formalizar el protocolo familiar y llevarlo a cabo en la empresa

Se encontró que en el actual propietario es de liderazgo, paternalista y democrático ya que su estilo a pesar de tomar él las decisiones, algunas veces las consultaba con su esposa e hijas buscando brindar lo mejor a su familia, Mantiene un marcado estilo autocrático de dirección, que les hace resistentes a los cambios. En general son pequeñas y medianas empresas estas tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedor y clientes, la elección del futuro por parte de los jóvenes pretendiendo imponer la continuidad pero por otro lado rechazan sugerencias o ideas nuevas que ellos proponen, está en relación directa con las expectativas de la empresa-familia ya que existe una marcada identidad con los valores organizacionales y familiares Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el apellido familiar, lo que se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción además la solidaridad de los familiares en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma

Por tanto se llega a la conclusión de que un plan de sucesión se llevaría de manera natural y exitosa dado que el fundador desea que alguien de su familia herede la tienda y es que se encontró que hay interés de una hija que muestra el gusto por trabajar la tienda pues participa activamente en la empresa y la actitud del sucedido es flexible en el sentido del entrenamiento que pudiera entrenar de manera intensiva a su sucesor

Es necesario establecer sueldos acorde a las responsabilidades que se tiene en el puesto que desempeña y al número de horas de su jornada laboral. Se recomienda trato igual en empleados familiares y no familiares en sueldos y obligaciones ya que al solo tomar dinero de caja cada que se necesita, afecta en gran escala el presupuesto y recurso económico de reinversión, por lo tanto la empresa se endeuda para solventar gastos familiares.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante considerar en comenzar a implementar el plan de sucesión por las edades que presentan el sucedido y el sucesor para que el plan pueda llevarse a cabo adecuadamente y en caso de un imprevisto, el fundador pueda sugerir cambios antes de su retirada definitiva de la tienda.

Al realizar el apartado del diseño de la organización se encontró que falta una descripción de puestos y tareas para cada empleado familiar o no familiar. Por lo cual se proponen los siguientes puestos y funciones:

Tabla 6 1. Descripción de puestos y funciones

Descripción de puestos y funciones	
Propietario.	
Funciones	Firmar documentos Consejera en toma de decisiones.
Gerente general.	
Funciones	Administración de la empresa. Atención a proveedores y clientes. Control de nóminas pagos de empleados Control de inventarios para compras Compra de mercancías
Atención al cliente: Empleado 1	
Funciones	Mantener limpia su área de trabajo Limpiar rebanadora al iniciar y terminar labores. Pesar los productos a granel. Barrer la tienda al iniciar su horario de trabajo. Acomodar mercancías en anaqueles y llevar una lista de productos faltantes. Mantener limpia y ordenado el almacén.
Atención al cliente: Empleado 2	
Funciones	Limpiar rebanadora al iniciar y terminar labores Pesar los productos a granel Mantener limpia su área de trabajo Atención al cliente con venta de productos a granel Llevar inventario de mercancía faltantes en bodega
Fuente: elaboración propia basada en los informantes. 2017	

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la transferencia y culminación del plan de sucesión se recomienda que el fundador confié más en las hijas al momento de la transferencia de responsabilidad, en ese momento su participación será como consejero familiar únicamente.

Es necesario que los objetivos a corto plazo estén a la vista en el negocio para que los empleados familiares y no familiares. Aunque Cada integrante familiar está coordinados y contagiados de manera natural con los valores familiares por lo cual lo llevan a cabo en la empresa sin obstáculo, sin embargo los empleados no familiares necesitan conocer los objetivos del negocio para que se identifiquen y las apliquen.

Se recomienda que en caso de que un familiar no quiera continuar con la empresa, se acepte la dirección por una persona preparada para cubrir el puesto siempre y cuando sea supervisada por el consejo de familia formado por cada integrante. Con el fin de conservar el patrimonio familiar, ya que en la entrevistas se mencionaba el rechazo de un externo familiar. Una recomendación más sería realizar el testamento de ley para establecer de manera formal la división de bienes de manera equitativa y donde ambos propietarios estén en común acuerdo.

Se recomienda que para nuevas investigaciones se trabaje más en sucesión para que cuando se retire el fundador no se den problemáticas familiares y las empresas continúen por el éxito con el que cuentan por muchas generaciones, en especial en medianas empresas donde ya su éxito empresarial es casi seguro es decir sean longevas pues existe mucha historias de éxito que rescatar, para dejárselas a nuevas generaciones también es importante tener en cuenta el protocolo familiar y abundar en patrimonio familiar y órganos de gobierno .

BIBLIOGRAFÍA

- Adizes K.(2015). Manejando los ciclos de vida corporativos. Como las organizaciones crecen, envejecen y mueren. México: Adizes Institute Publishing.
- Aguilar Gavira, S. y Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa; Pixel-Bit: Revista de medios y educación; Núm. 47; P.p. 73-88 ISSN: 1133-8482. E-ISSN: 2171-7966. DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar, 2ed. Barcelona: Gestión.
- Araya, A. (2011). LA sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Ayala Domínguez C, (2015). “la habilidad emprendedora, las relaciones familiares y el liderazgo transformacional, en una microempresa familiar panificadora del municipio de Abala, Yucatán: estudio de caso”. (Tesis de maestría) Instituto Tecnológico de Mérida.
- Belausteguigoitia R. I. (2010). Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación, segunda edición
- Belausteguigoitia R. I. Balaguer, A. (2013). Empresas familiares y no familiares en la bolsa mexicana de valores: comparación de rendimientos de 2006 a 2012. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática
- Belausteguigoitia R. I. (2012). Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- Beltrán, R., Selem, M y Arguelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria, México D,F.
- Calleros Torres, L.A (2008). Líder garantía de éxito en la estrategia competitiva Contaduría Pública, núm. 429, P.p. 42-43.
- Carabajo, R. A. (2015). Formación de Investigadores de las Ciencias Sociales Y Humanas en el Enfoque Fenomenológico Hermenéutico (De Van Manen) En El Contexto Hispanoamericano. Educación XXq. Núm. 3. p.p. 230-241. DOI: 10.1108/13522751211231969. ISSN: 2174-5374.

- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas; *Revista Nacional de Administración*; Vol. 1; Núm. 2; P.p.31-54.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Desing: Choosing among Five Traditions*; Londre; Sage.
- Deloitte, (2010). Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado diciembre 2016 [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/local%20assets/Documents/mx\(esmx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/local%20assets/Documents/mx(esmx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research, en N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Diez Soto, C.M. (2011). El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista de Empresa familiar*, 1(1), 23-23.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (8ed.)*. Madrid: Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Economía.
- Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires. El ateneo.
- Durán Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (2013). Estudio Comparativo de la Empresa Familiar En México en el Contexto Mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración E Informática*, 5(5), 21–54
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de derecho comparado* (127), p.p. 101-130.
- Encuesta empresa familiar (2012). Recuperado, en Junio 2016 www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.

- Fong Reynoso, C. (2009). El estudio de casos en la investigación relacionado con la Pyme en México; Revista internacional de investigación y Aplicación del método de casos; Vol. XXI; Núm. 4;p-p.278-29
- Gallo M.A. (1995). Empresa familiar, Textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección de estudios e informe N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.Estudios.
- Glikin,L.J., y Hers, L.I. (2010). XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho societario y de la empresa. Aporte teórico para el protocolo familiar
- Guijoan Farré, M.,y Llauradó, J.M. (2000). El empresario familiar su plan de sucesión. Madrid: Díaz de Santos.
- Hall, R. H. (1996). Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Prentice Hall.
- Hernández Libreros F. (2015). La habilidad emprendedora, las relaciones familiares y el liderazgo transformacional en la microempresa familiar centro de diagnósticos médicos de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo: estudio de caso” (tesis de maestría) Instituto Tecnológico de Mérida Yucatán.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación; 6ª edición; México; McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación; 5ª edición; México; McGraw-Hill.
- Husserl E. (1998). Invitación a la fenomenología. Barcelona: Paidós.p.p. 13-23.
- Jiménez-Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación; revista internacional de investigación en Ciencias Sociales; Vol.8; Num. 1; p.p. 141-150.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos; Revista Temas de Educación; Núm. 7. ISSN 0716-7423
- Lobato, F. (2013). Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa. México: Editorial McMillan Profesional
- Longenecker, J. C., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. E. (2012). Administración de pequeñas empresas. México: CengageLearning.Gobierno de España.2008 Recuperado <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

- López-Roldan, P. y Facelli, S. (2015). Preparación de los datos para el análisis; en Metodología de la investigación Social Cuantitativa; Bellatera (Cerdanyola del Vallés): depósito Digital de Documentos. Universidad Autónoma de Barcelona; Capítulo III.”; 1 edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/129381>; capitulo libro.
- López-Triviño Junco, A., (2012). Herramientas de Desarrollo del protocolo Familiar; Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar, Núm. 15; España. p.p. 1-44.
- Lozano Posso, M., (2000). El Protocolo en la Empresas de propiedad familia; Pensamiento y gestión: revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte; Núm. 74; p.p.49-67.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M., y Serafín Vera Muñoz, J. G. (2013). La estructura organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. Revista Internacional Administración & Finanzas,
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa; En Estrategias de Investigación cualitativa; España: Editorial Gedisa.
- Müller de la Lama, E., Luther García, R., Mora Ocaranza, J., Sarjanovich Reversat, J., & Sashida R., F. (2008). Empresa efectivas, familias afectivas. México: Trillas, S. A de C.V.
- Neiman, G. y Quarante, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica; En Estrategias de investigación cualitativa; P.p. 2013-237; España: Editorial Gedisa; Capítulo libro.
- Oppermann, M. (2000). Triangulation: A Methodological Discussion. International Journal of Tourism Research; Vol. 2; Núm. 2 p.p. 141-146.
- Pérez, L. (2011). “Implementación de órganos de gobierno en una empresa familiar: caso panificadora el retorno en Mérida Yucatán” (tesis de maestría) Instituto Tecnológico de Mérida Yucatán.
- Quintal, P.J. (2014) “perfil, problemática y potencialidades de microempresas panificadoras familiares en el Noreste de Mérida Yucatán. ”(tesis de maestría) Instituto Tecnológico de Mérida Yucatán.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). El Protocolo Familiar ¿Sí o No? Bilbao: Instituto Internacional Bravo Murillo.

- Rubio, R. (2015). El lugar de la fenomenología en el debate de la reciente filosofía de la imagen; Veritas online. 2015; Núm. 33; p.p. 934.
- Saldaña y., Ruiz F. y Castañeda M. (s/f). Confianza y confiabilidad; recursos estratégicos para la competitividad y continuidad de la empresa familiar en México.
- Sánchez Muñoz, R.S. (2015). El problema de la crisis desde la fenomenología de Edmund Husserl; Escritos; Vol. 23; Núm. 50; p.p. 157-177.
- Sassenfeld. A. y Moncada, L. (2006). Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial; Revista de Psicología de la universidad de Chile; Vol. 15; Núm. 1; p.p. 89-104
- Soriano Llobera, J., Cebrián Díaz, A., y Maqueda Lafuente, F. J. (2013). Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 43–52. Retrieved from
- Soto Maciel A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación; Contaduría y Administración; Vol. 58; Núm. 2; México; p.p. 135-169.
- Stake, R. (1995). The Art of case study Research; California, USA: Sage.
- Tàpies, J., Ceja, L.. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se usan. España. IESE Business School.
- Treviño Rodríguez R. (2010). Empresas familiares. Visión latinoamericana. estructura, gestión crecimiento y continuidad. México. Pearson Educación.
- Urey Higazy, Roger J. (2008). "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?". Ed. La Hoguera- 1ra Ed. Bolivia. Pearson Educación.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación Cualitativa; en Estrategias de investigación cualitativa; España: Editorial Gedisa.
- Yin Robert K., (2009). Case Study Research. London: Sage.
- Yin, R. (1994). case study research: Design and Methods; Beverly Hills, USA.
- Instituto Nacional de estadística y geografía. (2016). Quintana Roo. Recuperado en Junio 2016 <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

Información por entidad Quintana Roo. (2016).
<http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/economia/ue.aspx?tema=me&e=23>

Servicios Informativos y Publicitarios del Sureste. (2016). Disponible en:
<http://sipse.com/novedades/impulsan-participacion-de-mujeres-en-empresas-de-q-roo-205497.html>

<http://sede.qroo.gob.mx/portal/General/mypimes.php>

Instituto Tecnológico de Chetumal. (2016). Disponible en:
<http://itchetumal.edu.mx/?p=4543>

Diario expansión en acción con CNN. (2016). Disponible en:
<http://expansion.mx/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista: planificación del proceso de sucesión.

Objetivo: Determinar y explicar el proceso de sucesión presente en la empresa familiar, “Abarrotes y Novedades La Curva” ubicada en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. 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 y Desarrollo Regional.

Sujetos de Investigación: Fundador y propietario

GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

Nombre:_____ **Fecha:**_____

Año de fundación:_____ **Actividad actual:**_____

Ubicación:_____ **Número de empleados:**_____

Edad:_____ **Años en el cargo:**_____

Guía de entrevista para Plan de sucesión.

•Diagnóstico.

1. ¿Cuáles son sus planes a futuro a implementar en su empresa? ¿Considera vender o heredarlo?
2. En dado caso que desee vender la empresa, ¿dará prioridad a su familia o a una persona externa?
3. En caso de heredar la propiedad ¿el beneficiario será una sola persona o se dividirá entre los miembros de la familia?

Explicar al sujeto de estudio en que consiste el plan de sucesión

Definición: Proceso eficiente en el cual las tareas que el antecesor y el heredero desarrollan de manera individual, procurando el trabajo en equipo a través de la unión y vinculación de conocimientos involucrando empresa, propiedad y familia. El objetivo de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación. (Araya, 2012).

- **Compromiso, perfil y entrenamiento del futuro sucesor**

4. ¿Considera que algún miembro de la familia cuenta con las habilidades para continuar con la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Considera necesario que el próximo sucesor cuente con un grado de estudios? ¿Qué nivel de estudio considera adecuado?
6. ¿Considera necesario que el posible sucesor tenga experiencia laboral? ¿Cuál? Especifique.
7. ¿Sus hijos(as) han estado involucrados en la empresa desde pequeños? ¿De qué manera?
8. ¿Cómo participan sus hijos(as) en la toma de decisiones respecto a la empresa?
9. ¿Qué tanto compromiso considera que deberá tener el próximo sucesor de la empresa?
10. ¿Ha notado interés y compromiso de alguno de sus hijos por continuar con la empresa?

- **Diseño de la organización y Transferencia**

11. ¿Cuenta la empresa con reglamentos internos? Si, mencione unos ejemplos. No, mencione las razones.
12. ¿Cuándo usted no está en la empresa ¿Quién es la persona que se queda a cargo (suple sus funciones)?
13. ¿De qué manera piensa comunicarles a sus proveedores y clientes el cambio de mando?
14. ¿Cuenta con puestos claves en la empresa?
15. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa? ¿tiene personas a su cargo? en caso de contar con personas a su cargo mencione cuantas son y cuáles son sus funciones
16. ¿Tiene asignado algún sueldo para usted y para sus hijos que colaboran en el empresa? ¿Cuáles son los motivos?
17. ¿Ha pensado en asignarse una pensión? ¿Ha pensado en alguna cantidad?

- **Culminación del proceso de sucesión.**

18. ¿Después de heredar la empresa considera intervenir en la toma de decisiones? ¿Por qué?
19. En caso de no tener sucesor familiar, ¿permitiría que una persona externa administre su empresa?
20. ¿Qué ha planeado hacer después de heredar la empresa?

Anexo 2 Guía de entrevista: protocolo familiar

Objetivo: Determinar y explicar el protocolo familiar presente en la empresa familiar, “Abarrotes y Novedades La Curva” ubicada en Felipe Carrillo Puerto. Quintana Roo. 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 y Desarrollo Regional.

Sujetos de Investigación: Familiares y empleados de las empresas

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?
4. ¿Ha escuchado hablar del protocolo familiar?

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)

5. ¿Considera que el protocolo familiar podría 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 la Empresa familiar)
8. ¿Cuál considera que es el producto o servicio principal de la empresa?
9. ¿Qué características hacen diferente a su empresa de otras similares?
10. ¿Cuál es el motivo principal por el que tiene la empresa?
11. ¿Qué planes a futuro de crecimiento tiene con respecto a la empresa?
12. ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir la visión?
13. ¿Cuáles son los valores de la familia que aplica en la empresa?

• Órganos de gobierno

14. ¿Qué tipo de documentos o formatos considera necesario para lograr una mejor administración del negocio? ¿Por qué?
15. Al momento de tomar acuerdos ¿Existe alguna persona designada para dirigir la reunión?
16. Describa brevemente ¿Cómo es un día normal de trabajo en la empresa?

Explicar brevemente en que consiste una asamblea general.

Definición: asamblea de los accionistas de la empresa, consejo de administración consejo asesor y dirección general, son órganos que proporcionarían estructuras de gobierno corporativo, a fin de promover un crecimiento adecuado, organizado del patrimonio familiar y de la empresa.

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

18. ¿Cuántas reuniones familiares considera adecuadas realizar al año?

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

19. ¿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?
20. En su empresa ¿Los empleados familiares cuentan con beneficios diferentes a los empleados que no son familiares? ¿cuáles son estos beneficios?
21. ¿Quién decide como retribuir a los empleados? ¿con base en que factores determinan las retribuciones entre los empleados familiares y no familiares?
22. ¿Qué requisitos requiere un miembro familiar para incorporarse en la empresa?
23. ¿Cómo es el proceso en caso de que un familiar se retire de la empresa?

- **Compromiso y modificaciones del protocolo**

24. ¿Cuáles serán las reglas que se deben cumplir al momento de elaborar el protocolo familiar?
25. ¿Considera que las reglas que usted propone se puedan cumplir en la empresa? ¿Por qué?
- (*Explicar brevemente sobre la vigencia recomendada para el protocolo)**
26. ¿Cuántos años considera necesario para que el protocolo sea actualizado?

Anexo 3. Propuesta de protocolo familiar

Este documento fue realizado en común acuerdo con los miembros familiares que forman el consejo administrativo de la empresa de abarrotes y el consejo familiar regulando la unidad acordando normas de conducta, patrimonio de la empresa con el objetivo de asegurar la continuidad de la empresa con las siguientes generaciones de la familia empresaria.

Parte 1. Introducción al protocolo familiar

Historia de la empresa

En junio de 1983 inicia operaciones la tienda de abarrotes fundada por el matrimonio del Sr. Francisco Dzul y la Sra. Piedad Kantún en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. Ubicada en calle 81 x 64 y 66 (carretera a Valladolid). Comenzó por

la inquietud del fundador quien en busca de emplearse, fue sastre de oficio en la comunidad de Santa Rosa del municipio de Felipe Carrillo, mismo quien al casarse decide mudarse buscando mejores condiciones de vida para su familia, adquiere un terreno ubicado en lugar estratégico, aunque su negocio lo inicia en el mercado municipal, 8 años después y hasta la fecha la esposa pasa a ser la dueña de todo el negocio, mientras el fundador queda como administrador de la empresa familiar.

En el 2000 la esposa apoyaba al 100% en el negocio mientras las hijas participan en sus tiempos libres ya que eran estudiantes. Únicamente se contaba con un empleado de medio tiempo.

En 2010 la hija menor al estudiar su licenciatura propone un plan estratégico para la empresa con misión y visión, sin embargo no se implementa al 100%, en este tiempo todas las hijas ya contaban con profesión, por lo cual no participan o ayudaban en el negocio, por lo cual se ve en la necesidad el dueño en contratar dos empleados uno para la mañana y otro en la tarde, pero la visión del dueño es apoyarse en adolescentes estudiantes con tiempo de trabajar medio tiempo además contrata familiares, por lo tanto se dan problemas de por falta de formalidad.

En 2012 se crea el logo con el nombre de la tienda quedando los colores azul y naranja para el nombre, verde, café y el blanco para los productos básicos que se ilustran en él;



En 2015 instalan el código de barras con el cual tienen mayor control en inventarios de almacén en entradas y salidas de mercancías además se brinda mejor atención en el servicio a clientes. Actualmente la tienda es de venta al por menor en el giro de abarrotes y novedades, es atendida por el fundador ahora ya cuenta con dos empleados uno con sus 8 horas completas y otro por la tarde con 4 horas de trabajo siendo estas personas mayores, quienes son más responsables en sus actividades. Cabe hacer mención que la dueña únicamente se encarga de firmar documentos importantes así mismo apoya en algunas decisiones ya que la incapacita problemas de salud.

IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

La importancia del protocolo como herramienta dinámica que se acopla al sentir de los miembros familiares y que su revisión debe ser periódicamente, al menos un año. Tanto en lo que se refiere a los principios o regla como en lo que se representa en las toma de decisiones de la dirección y gestión.

La elaboración del protocolo familiar, destinado a recoger los principios fundamentales reguladores de las relaciones entre los miembros de la familia propietaria y la empresa familiar, además del compromiso de cumplimiento que adquieren los firmantes, persigue asegurar la garantía de continuidad futura de la empresa propiedad de la familia Dzul Kantún.

Los valores y misión del protocolo son:

- Respetar a los mayores y continuando con las tradiciones de gestión de la familia empresaria.
- Cuidar e incrementar el patrimonio familiar evitando el cierre del negocio por malos manejos.
- Aprender de las buenas y malas experiencias del fundador para mantener el negocio exitoso como hasta ahora a pesar de tanta competencia.
- Propiciar un buen ambiente de trabajo y diferenciar tareas de la empresa con los familiares.

El siguiente protocolo familiar que se derive de lo acordado por los interesados se convertirá en reglamentos que tendrán que ser respetados por todos los miembros del consejo familiar, es importante mencionar que no puede ser modificado antes de lo estipulado al principio, sin embargo al cumplir el tiempo es el consejo familiar el encargado de realizar las adecuaciones que consideren importantes.

PARTE 2. PRINCIPIOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

I. Filosofía, valores y principios de la empresa

En abarrotes y novedades la curva estamos seguros que a través de los valores y la calidad en el trato amable y un extenso surtido en productos básicos a granel que nos distingue, garantizamos la satisfacción de nuestros clientes.

A. Misión

Somos una empresa familiar honrada, con precios justos y peso exacto, con gran variedad de productos a granel y de abarrotes, que ofrece un servicio de calidad al cliente en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo.

B. Visión.

Ser la primera opción de compra, distinguida por la variedad y la efectividad de servicio al cliente. Convirtiéndonos en el mejor distribuidor de productos de calidad en tiendas de abarrotes en el municipio de Felipe Carrillo Puerto.

C. Valores.

- Honestidad: Está orientado a los miembros de la empresa y clientes, aplicados en los precios de la venta de los productos.
- Justicia: Aplicado a los sueldos bien remunerados en los empleados y en la distribución equitativa de actividades de cada miembro.
- Responsabilidad: Ofrecer a los clientes bienes y servicios de calidad.
- Amistad: Relación de amistad con el cliente al momento del trato en la venta
- Amabilidad: en el trato hacia los clientes y empleados.
- Respeto: En el trato de diario a los clientes y miembros de cada puesto de trabajo.
- Trabajo en equipo: Involucrar a todos quienes forman parte de la empresa para ofrecer un óptimo servicio al cliente.

- Amor: Orientado en hacer las cosas por gusto al trabajo y no por una necesidad.

-

PARTE 3. REGLAS DEL PROTOCOLO.

Normas de conducta

La familia propietaria de abarrotes y novedades la curva debe ser ejemplo de conducta para los empleado familiares y no familiares, practicando los valores establecidos en el documento y así promover dicho comportamiento a los demás colaboradores de la empresa.

Criterios de contratación

- Puede ser familiar o no familiar como mínimo nivel de estudio secundaria
- Puede ser de sexo masculino o femenino.
- Persona responsable, honesta, amable y con ganas de trabajar.
- Sanciones por inasistencia o conflictos entre clientes serán tratadas por el consejo familiar.
- Para el perfil del gerente general a cumplir;
- Deberá ser con nivel mínimo de bachillerato y conocimientos básicos en contabilidad así como en administración
- Tener experiencia en ventas o haber trabajado en una tienda en mostrador
- Ser mayor de 25 años, sexo indistinto.
- Puede ser familiar o no familiar quien ocupe el puesto

Remuneraciones

- El salario se determinara de acuerdo a las horas de trabajo que desempeñe.
- Los sueldos serán con base a la ley federal del trabajo, con modificaciones hasta la próxima reevaluación del protocolo.
- Los beneficios exclusivos serán a empleados familiares con la flexibilidad de horarios, sin embargo se contara con una hora establecida de entrada, sin embargo durante su jornada puede ocupar tiempo si existe alguien que cubra sus funciones.

Órganos de gobierno

El consejo administrativo de la empresa se operará con el objetivo de conservar y mejorar la comunicación en la familia.

- Tratar asuntos o problema de la empresa que puedan afectar su crecimiento.
- Tratar y dar solución a problemas en empleados ya sean familiares o no familiares.
- Planear opciones de fondos de financiamiento para reinvertir, así como nuevas ideas de negocio.

Se entiende por: Consejo administrativo, al grupo conformado por el fundador-padre, propietaria-madre, consejeras-hijas.

Presidente: Fundador (Francisco Dzul)

Propietaria: Esposa (Piedad Kantún de Dzul)

Secretaria consejera: Hija 1 (Lucero Dzul).

Consejera 1: Hija 2 (Yamilet Dzul)

Consejera 2: Hija 3 (Deyanira Dzul)

Consejera 3: hija 4 (Alejandra Dzul)

SOBRE LA GESTION DE LA PROPIEDAD.

- Para determinar los temas de propiedades se harán por el consejo familiar.
- Cada año se evaluarán los bienes y documentación correspondiente.
- Actualmente el fundador y la propietaria son los propietarios universales de los bienes, aun no existe un testamento en el que se dé la cesión o división de las propiedades.
- Patrimonio de la empresa y la familia
- Compromiso y modificaciones del protocolo

PARTE 4. APROBACIÓN Y LEGALIDAD DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

De acuerdo a la asamblea familiar las modificaciones y adecuaciones se llevaran a cabo, de forma bimestral, o en caso de presentarse algún problema en la familia que afecte la empresa familiar, se realizaran reuniones extraordinarias.

Cabe señalar que de acuerdo a los familiares existe la posibilidad que en cada reunión se pueda tener alguna modificación en el protocolo familiar.

**Las reuniones familiares en temporadas decembrinas y de vacaciones no se consideraran como asamblea familiar.*

FIRMA DE COMPROMISO Y ACUERDOS.

FUNDADOR

PROPIETARIA

SECRETARIO FAMILIAR