

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
CENTRO UNIVERSITARIO DE LOS ALTOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Título:

**El cambio generacional y la supervivencia. Estudio de caso de una
empresa familiar regional de servicios funerarios**

**Trabajo recepcional para obtener el Grado de
Maestro en Administración de Negocios**

Presenta:

Lic. Delfino de Jesús Sánchez Aceves

Directora:

Dra. Gizelle Guadalupe Macías González

Co-directora:

Dra. Claudia Islas Torres

Tepatitlán de Morelos, Jalisco, noviembre de 2021

Contenido

Introducción	4
1. Planteamientos	5
1.1 Justificación	6
1.2 Identificación de la unidad de análisis y contextualización	7
1.3 Problematización	11
1.4 Revisión de conceptos	12
1.4.1 Empresas familiares	12
1.4.3 Sucesión	15
2. Marco referencial	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Perspectiva teórica conceptual	21
2.2.1 El cambio generacional y la supervivencia de empresas familiares	27
3. Método	27
3.1 Enfoque metodológico cualitativo	27
3.1.1 Consideraciones éticas para el desarrollo de la investigación	30
3.1.2 Procedimiento	30
3.1.3 Recolección de datos	31
3.1.4 Análisis de datos	32
4. Propuesta de solución al problema específico	33

4.1 Establecimiento de un Protocolo Familiar	36
4.2 Etapas para establecer el Protocolo Familiar	38
4.3 Propuesta de Protocolo Familiar	42
5. Conclusiones	45
6. Referencias.....	49
7. Anexos.....	54

Introducción

En el presente documento se aborda el caso de una empresa familiar del sector funerario, establecida en Los Altos Sur de Jalisco, en él se puede conocer su contexto y los problemas a los que se ha enfrentado a lo largo de su vida y, principalmente los que tiene en la actualidad, los cuales la han llevado a plantearse algunas posibilidades de continuidad: hacer la transición del negocio de la segunda a la tercera generación o dos, dividir la sociedad y dejarla en manos de una sola rama de la familia.

El objetivo de este estudio de caso práctico fue conocer el estado actual del negocio para identificar áreas de oportunidad que puedan mejorarse desde el enfoque del cambio generacional en las empresas familiares. Además de presentar algunas propuestas al panorama que presenta como posible solución a su problemática.

El trabajo está organizado de la siguiente manera: primero se expone el planteamiento del problema, la justificación y el contexto de la unidad de análisis en donde se puede observar con un poco de detalle el objeto que se está estudiando y la forma en la que se ha desarrollado en su entorno, después se encuentra un apartado con revisión de la literatura con algunas definiciones y el marco referencia que le da soporte a la investigación, en dónde se revisaron diferentes fuentes de información con el fin de conocer casos similares para analizar cuáles fueron sus resultados y de qué manera resuelven sus problemáticas.

Se prosigue con el apartado metodológico, en donde se explica el método de estudio de caso de Yin, el cual fue utilizado para el abordaje de este trabajo ya que es el principal referente en cuanto a estudios de este tipo. Aquí se narra el procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación, la cual, basada en el esquema que se presenta, da inicio con una

planeación, después el diseño de la investigación, luego la preparación para recolectar los datos, seguido de su recolección, análisis y por último la presentación del reporte.

El siguiente apartado corresponde a la propuesta que se le da para solventar la problemática encontrada, la cual principalmente responde al establecimiento de unas directrices que puedan ser tomadas en consejo y generen un documento a manera de protocolo familiar, el cual puede ser la guía que se tome en cuenta para afrontar los posibles escenarios que se vienen con el cambio generacional, y, por último, se señalan las conclusiones generales del caso.

1. Planteamientos

En toda organización, los cambios en el entorno siempre suponen un reto a superar, el desarrollo de nuevos mercados, las constantes demandas de los consumidores, los nuevos modelos de negocio y las cada vez más constantes actualizaciones en la sociedad moderna llevan a las empresas a estar en una continua evolución, esto orilla a sus dirigentes a buscar nuevos y mejores métodos o procesos para cumplir con sus objetivos.

Sumado a lo anterior, una empresa familiar debe afrontar todos los días no sólo los cambios en el mercado o los consumidores, sino también el desarrollo y la dinámica de la propia familia que la conforma, puesto que debe adaptarse al crecimiento de sus miembros, a los cambios en los roles familiares y a las necesidades que estos tengan a lo largo de su vida (Díaz Guzmán, et al., 2013).

Lo anterior, supone un problema más que afrontar ya que la mayoría de las ocasiones las empresas familiares no se encuentran preparadas o no tienen las herramientas necesarias para salir a flote, como lo pudiera ser un protocolo familiar o una estructura organizacional en

forma, y terminan por disolverse. En promedio una tercera parte desaparece en la transición de la primera a la segunda generación, y no permanecen más del 15% en el cambio de segunda a tercera (Ayala et al., 2017).

1.1 Justificación

En México, existen alrededor de 4.9 millones de unidades económicas consideradas como Micro y Pequeñas empresas, representando más del 94% de los negocios registrados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020), un considerable porcentaje de ellas son de índole familiar ya que es la forma más recurrente en la que se inician los nuevos negocios (de la Garza Ramos, et al., 2006).

Estas empresas juegan un papel preponderante en el desarrollo económico y social de nuestro país y por desgracia son las que más problemática presentan para poder subsistir y permanecer en operación, esto, debido principalmente a su incipiente gestión administrativa, inestable estructura organizacional, baja formación y profesionalización (Álvarez Maeuri, et al 2020).

El presente trabajo sirve como base para futuras investigaciones en el área de las empresas familiares en la región de Los Altos Sur de Jalisco, ya que en la actualidad se encuentran pocos estudios al respecto y, por consiguiente, los empresarios que dirigen este tipo de organizaciones desconocen los beneficios y las oportunidades que les puede traer el profesionalizar su negocio y el establecer protocolos familiares que les orienten en la toma de decisiones.

Los beneficiados principales de esta investigación son los empresarios alteños que tengan la inquietud de llevar a su organización a un nivel profesional y que busquen aplicar en sus negocios sistemas que les permitan subsistir y generar confianza al momento de las

sucesiones, ya que presenta el caso de una empresa local y enmarca las condiciones en las que posiblemente otros se encuentren.

Los resultados esperados con el análisis de este estudio representan la situación en la que se encuentra la organización en cuanto a la implementación de protocolos familiares o estatutos que rijan sus alternativas de continuidad a través del paso de las siguientes generaciones.

La realidad de estas empresas es complicada, ya que aunado a los problemas que puede presentar cualquier organización se le suma la problemática propia de este tipo de sociedades en donde los aspectos de la propia familia se involucran con los del negocio (Soto Maciel, et al., 2018).

Por ello, se estima que, del total de empresas formadas bajo estos principios de empresa familiar, sólo el 30% logra pasar a segunda generación, y menos del 15% tiene un desarrollo tal que le permita pasar a la tercera (Ayala et al., 2017). Dado esto, su estudio se ha vuelto en una rama de la investigación muy importante y la necesidad de conocer más sobre la empresa familiar genera la necesidad de realizar este trabajo.

1.2 Identificación de la unidad de análisis y contextualización

Para este estudio de caso se analizó una pequeña empresa familiar ubicada en la cabecera del municipio de Arandas, Jalisco, que no rebasa los 50 trabajadores en total. Actualmente, está conformada por cuatro socios, quienes son los hijos varones de los fundadores y cada uno tiene un porcentaje de participación del 25% del negocio. Sus principales clientes son los habitantes de la ciudad de Arandas y las localidades aledañas, con un nivel socioeconómico medio-bajo ya que los servicios que se ofrecen son de costos accesibles.

Como se muestra en la tabla 1, el entorno del negocio está conformado por 10,505 unidades económicas que se dedican al ramo funerario, de las cuales el 92.4 % son microempresas en las que se tienen menos de 10 trabajadores, 7.2% son empresas pequeñas de entre 11 y 50 trabajadores, el 0.2% se trata de empresas medianas de entre 51 y 100 empleados y solo el 0.1% se conforma por grandes empresas de más de 101 empleados. El panorama estatal se comporta casi de la misma manera, con un alto porcentaje de micro y pequeñas empresas ya que, del total de 844 funerarias en Jalisco, el 89.7% representa a las microempresas y el 10.3% restante es para las pequeñas. En la región de los Altos Sur también se puede ver la misma dinámica, ya que en su totalidad las empresas del giro son prácticamente micro y pequeñas empresas ya que del total de 70 empresas de la zona el 97.1% son micro y el 2.9% son pequeñas.

Tabla 1

Unidades económicas en el rubro de los servicios funerarios.

No. Empleados	México		Jalisco		Altos Sur	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
0 a 5	8677	82.6%	653	77.4%	61	87.1%
6 a 10	1031	9.8%	104	12.3%	7	10.0%
11 a 30	638	6.1%	75	8.9%	2	2.9%
31 a 50	121	1.2%	12	1.4%	0	0.0%
51 a 100	25	0.2%	0	0.0%	0	0.0%
101 a 250	8	0.1%	0	0.0%	0	0.0%
251 o más	5	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Totales	10505	100%	844	100%	70	100%

Nota: con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (n.d.),

*Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

(Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009) Secretaría de Economía.

La empresa que aquí se describe, inició hace poco más de 70 años, en 1945, con Don “R”, un campesino que se dedicaba a hacer barricas que le vendía a “Tequila Tapatío”, en ese entonces en el municipio de Arandas existía un negocio que se dedicaba a confeccionar cajones para los difuntos, la “Maderería Sainz”, pero la gente al conocer el buen trabajo de Don “R” comenzó a pedir que él les fabricara sus cajones, al principio él se negaba a hacerlo, hasta que un buen día accedió y fue a tomar medidas de un difunto para el realizar su primer cajón, fue de tal agrado para los clientes que estos lo recomendaron con otras personas que requerían el producto, y por lo cual, le comenzaron a llegar más y más pedidos de cajones para sus difuntos y a partir de ese momento comenzó a dedicarse a ese trabajo de planta.

En sus inicios compraban sus materiales en el entonces Distrito Federal, desde donde se adquirirían a menor costo los insumos que necesitaban para tapizar los cajones. Él se dedicaba al oficio de la elaboración de los cajones y al traslado de los difuntos y su señora esposa preparaba café y té de canela que ofrecían en los velorios.

Don “R”, junto con su esposa, fueron pioneros en este rubro en muchos municipios de la región, ya que llevó los servicios funerarios a Jesús María, San Ignacio, Agua Negra, Josefino, Ayotlán, Degollado, Santa María, San Francisco de Asís, Atotonilco, etcétera, pero su estrategia, al principio, no fue la mejor ya que se asociaba con personas dueñas de terrenos en donde él construía la sala y ponía todo el conocimiento del negocio y el socio la trabajaba, lo que al pasar de los años, terminó en problemas en algunos lugares y los dueños del terreno se quedaban con todo y vendían las fincas o comenzaban a competir directamente con él.

Al principio, los servicios se ofrecían en las casas de los difuntos, pero con las ganancias del negocio se construyó una pequeña sala de velación en donde la gente comenzó a velar a sus familiares. Los hijos comenzaron a trabajar en el negocio desde temprana edad ya que eran una

familia de escasos recursos y por lo mismo no tuvieron acceso a una educación formal y sólo se enseñaron a leer y escribir. Cuando estaban chicos realizaban actividades sencillas, pero conforme iban creciendo se les encomendaban tareas más complejas hasta llegar al grado de acudir a capacitaciones para embalsamar a los difuntos.

Don “R” se caracterizó por ser una persona muy humanitaria y por apoyar mucho a los necesitados, incluso regalándoles los servicios funerarios a personas que no tenían medios para pagarle y apoyando a la gente con ropa y despensas, ya que por su experiencia en el trabajo y todas las carencias que tuvo en el pasado tenía una visión muy diferente de la vida y de valores como la honestidad, el apoyo a la iglesia y a los necesitados.

En 2009 fallece don “R”, y es entonces que, el control de la empresa pasa a los hijos varones de la familia, aunque la viuda sigue siendo dueña, la toma de decisiones y la administración la realizaban sus hijos. Con esto se hizo un inventario de salas de velación en todos los lugares en donde se habían puesto las funerarias y decidieron retomar esos negocios de los cuales solo pudieron recuperar 3 de los 16 puntos que su padre había instalado. A lo largo del camino hubo problemas entre los hermanos ya que las mujeres realizaban actividades más básicas y los hombres las más pesadas que consumían más tiempo, pero ellas exigían un pago igual por sus labores, por lo que el desacuerdo terminó en retirarlas del negocio como trabajadoras y sólo les entregaban un porcentaje de las utilidades.

Actualmente la empresa cuenta con 9 salas de velación renovadas completamente, con mobiliario y carrozas modernas. Los socios al no tener ninguna preparación académica llevan el negocio más que con estrategias bien planeadas, con decisiones basadas en su experiencia y en sus conocimientos sobre el negocio y carecen de sistemas de administración modernos que les permitan competir directamente con otras empresas del sector que están más actualizadas.

1.3 Problematización

Hace 10 años aproximadamente se firmó un acta constitutiva en donde cada uno de los socios dispuso el nombre de quién será su sucesor y así mismo se estableció que solo un miembro por cada rama de la familia puede laborar en la empresa para evitar problemas entre ellos, además de que existe una marcada separación de las mujeres para formar parte del negocio.

Después de 40 años de ausencia, el hijo mayor de los fundadores retoma el negocio y es quien se encarga de la parte financiera y quien representa la imagen del fundador, por su parecido tanto físico como en el carisma con el que trabaja ya que proyecta la misma confianza para con los clientes y los proveedores que Don “R” mostraba.

Actualmente existen conflictos que están dividiendo a la familia ya que la rama principal, que es la conformada por el hermano mayor, es la que se ve inmersa con alto grado en el negocio y es la que ha llevado a través de los años la presencia y el servicio que caracterizó al fundador, motivo por el cual la gente los prefiere y se ve reflejado en las ventas. Pero, por otro lado, los demás hermanos han dejado de lado los principios y valores con los que fue fundada la empresa y se dejan guiar principalmente por las recompensas económicas que les representa el negocio, lo que les aleja de la posibilidad de mejorar y crecer como familia empresaria.

La empresa presenta un futuro incierto ya que no se sabe con seguridad como se realizará el paso generacional de la administración del negocio y no se han establecido los protocolos de familia necesarios para que esta transición sea de la mejor manera y no afecte a los intereses tanto familiares como del negocio.

1.4 Revisión de conceptos

Para profundizar un poco más en los términos de empresas familiares, protocolo familiar y sucesión, a continuación, se expondrán algunos conceptos y definiciones.

1.4.1 Empresas familiares

Para definir a una empresa como familiar basta con el simple hecho de contar con el adjetivo “familiar” en ella, ya que es el que define por sí mismo al tipo de negocio, al final de cuentas, empresa familiar quiere decir: empresa + familia (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Aunque el hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa, le da al negocio un alto porcentaje de carácter familiar, sin embargo, por sí sólo no es suficiente. Para (Trevinyo-Rodríguez, 2010), es necesario que se cumpla con los siguientes principios básicos:

- Que una o varias familias posean por lo menos el 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas.
- Que una o varias familias estén involucradas en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla, y transmitirla a otras generaciones.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones y que cada generación aporte, a la base de conocimiento existente, su propia experiencia.

- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia y los generados para la sociedad.

Según González Hernández, R. (2010) para que una organización pueda considerarse como empresa familiar, la propiedad y la dirección del negocio deben ser controladas por la misma familia, y lo que realmente las caracteriza, es precisamente ese factor de la familia, la que con su evolución condiciona las principales decisiones y acciones que se toman. Una empresa familiar exitosa tendrá detrás unas buenas relaciones entre sus miembros, en la que todos estén unidos por una causa común.

1.4.2 Protocolo familiar

Este concepto representa en esencia un logro que cualquier empresa familiar constituida formalmente aspira a establecer, ya que gracias a este documento se pueden plasmar los acuerdos y directrices que guían el rumbo del negocio. Es fundamental analizarlo porque en el caso de estudio que se abordó este elemento forma parte de las propuestas de solución a la problemática presentada.

El protocolo, un documento escrito que, enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, es el documento que contiene los acuerdos que la familia establece con respecto a su relación con la empresa y la propiedad, también conocido como “constitución de la familia” el protocolo está encaminado a ofrecer estabilidad a la relación empresa-familia al definir las reglas del juego lo que permite que haya una mejor organización de ambas partes con el fin de mejorar el desarrollo de las futuras generaciones. (Ferrón Solís et al., 2016)

El protocolo, o constitución familiar, es el documento que hace posible la conexión entre las estructuras de gobernanza de la empresa y la familia, permitiendo sus miembros identificar, explicar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos los que tienen un interés en el negocio, la orientación estratégica y los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan las decisiones sobre la propiedad, el gobierno y su administración (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

También puede definirse como un acuerdo sobre los temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia. El último fin de este acuerdo es la supervivencia con éxito de la empresa familiar a lo largo de las generaciones evitando el conflicto intergeneracional, las guerras de poder entre ramas familiares o las sorpresas familiares-empresariales (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Desde el punto de vista administrativo, se entiende que el protocolo constituye un documento firmado por todos los integrantes de la familia con el fin de regular las relaciones entre la familia y la empresa (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

Finalmente, Betancourt-Rodríguez (2020) menciona que un protocolo debe comprender algunos elementos principales los cuales son: un documento escrito que se hace de manera voluntaria, que está adaptado a las necesidades de cada empresa, que conforma la estructura de ésta, que sirve como mediador de relaciones empresa-familia y establece un patrón a seguir en la continuidad de la organización.

1.4.3 Sucesión

La sucesión debe ser el momento cumbre para que la familia demuestre que cuenta con una organización madura, una organización que se encuentra establecida en el mercado con cimientos sólidos y un proyecto empresarial caracterizado por un núcleo familiar fuerte.

La sucesión es un proceso mediante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente (en paralelo) hasta que se cruzan y se empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia, el proceso comienza mucho antes de que el candidato a sucesor perfilado entre a trabajar al negocio y termina cuando la generación al mando se retira parcial o completamente, cediendo sus derechos y obligaciones. (Treviño-Rodríguez, 2010).

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Para analizar el tema de la continuidad de las empresas familiares y cómo afrontar el proceso el cambio generacional y las sucesiones se citarán algunas investigaciones que se han realizado últimamente, tanto del ámbito nacional como en el internacional, en los cuales revisan los casos de familias empresarias sus negocios, enfocándose en las estrategias que han seguido para poder superar las muy particulares complicaciones que conlleva el llevar una empresa familiar al éxito.

En primer término, se mencionarán los casos nacionales:

En un trabajo de Ayala Mendivil et al., (2017) publicado en la revista *Investigación Administrativa*, se aborda el caso de una empresa familiar de giro comercial, ubicada en Pueblo Yaqui, Sonora, fundada en 1994. Aquí se observa que durante el estudio fue evidente la falta de lineamientos por escrito relacionados con la organización de la empresa, los cuales pueden evitar problemas a futuro al interior de la empresa y que a su vez conlleven a conflictos familiares. También se nota que se trabaja de forma deficiente, con problemas de comunicación y organización laboral, lo que genera posible tensión, enojo, frustración y confusión, lo que puede destruir un buen negocio y arruinar la salud de la familia y la empresa.

Aunado a lo anterior, se tiene la falta de un protocolo familiar al interior de la empresa, por lo que los autores recomiendan establecer uno para poder contar con un documento que conjugue los principios y reglas escritas, derivadas del consenso y el diálogo y que regulen la relación entre la familia y el negocio.

En otro estudio publicado en la *Revista Internacional Administración y Finanzas* por Díaz Guzmán et al., (2013) se analiza el problema al que se enfrenta la empresa familiar en México que es la falta de formalidad y para ello se estudia a una muestra de 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán, Puebla, con el objetivo de analizar la relación que tiene la profesionalización con respecto al desempeño, la armonía, la comunicación y los obstáculos de estas empresas. En este trabajo se destaca que algunas de las principales causas de fracaso en las empresas familiares son: la falta de planes y objetivos y la falta de reglas claras en los roles de los familiares para manejar el negocio, y para tomar decisiones importantes. Por lo tanto, se concluyó que, dentro de las empresas estudiadas, las que contaban con mayor formación académica presentaban mayor desempeño al tener mayor

conocimiento de sus procesos, comprobando que estos elementos tienen una relación directa y siendo la formación académica uno de los elementos que más influyen en la continuidad de las empresas familiares.

En otra publicación de la Garza Ramos et al., (2006) se presenta un estudio llevado a cabo en la ciudad de Tampico, Tamaulipas a una empresa de servicios funerarios en tercera generación, con 87 años de antigüedad, dirigida por un consocio de seis primos hermanos, con el objetivo de encontrar la relación entre la cultura organizacional y la permanencia de la empresa. Los autores obtienen como resultado que las características culturales distintivas de la empresa familiar sí afectan su continuidad ya que, en este caso, el compromiso de sus miembros, la transmisión de los valores y la cultura organizacional, por parte del líder, y el sentido de identidad entre los integrantes es lo que les ha valido para poder permanecer en el mercado. También encontraron que los cambios en la administración han influido ya que de ser centralizada en tiempos del abuelo y los dos hijos que lo sucedieron, ahora están en un proceso de profesionalización.

Como se vio en los casos anteriores, se encuentran presentes los factores de la profesionalización y el establecimiento de un protocolo familiar como estrategias que han utilizado las empresas familiares para lograr su permanencia a través de las generaciones, además de que las cuestiones familiares como sus valores y principios también juegan un papel muy importante.

Enseguida se presentan algunos estudios que se han realizado en otros países para conocer sus realidades y comprender un poco más a la empresa familiar y su desenvolvimiento en el entorno:

Primeramente, se tiene un documento de Álvarez Maeuri y Pilonieta Cortes, (2020) avalado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en Colombia, en donde se toma como objeto de estudio el éxito de la sucesión de una empresa familiar pequeña en donde se toma como base teórica el modelo de los tres círculos. Los autores concluyeron que la tradición familiar, el deseo de satisfacer a sus clientes y los valores familiares han sido un factor fundamental para que la sucesión haya prosperado y la empresa tenga éxito de generación en generación. Mencionan que el reconocer las habilidades de los posibles sucesores, el salir de la informalidad y aplicar el protocolo les hace posible enfrentar al futuro con nuevas estrategias y coinciden con la familia empresaria en que sus factores de éxito han sido el liderazgo, la comunicación, la tradición, la colaboración y los valores familiares en la organización.

En otro trabajo de Chang et al., (2020) en donde se entrevistan a nueve empresarios con el objetivo de encontrar los aspectos de la sucesión planeada en las empresas familiares y en especial el rol de miembros femeninos en la sucesión y los conflictos en negocios familiares. Los autores encontraron que en la mayoría de los casos que se observaron la sucesión del mando de una generación a otra fue de manera natural y no planeada, aunque en algunos casos si se realizó de manera formal. Para ambos casos el papel que desempeñan las mujeres en el negocio familiar es prácticamente nulo ya que por los aspectos culturales de los pakistaníes no se les permite participar, aunque existe el caso de abrir un poco las oportunidades a las esposas para aprovechar sus conocimientos en el negocio, pero por el contrario se niega a las hijas a entrar ya que representa para ellos un riesgo el que posteriormente se casen con un posible competidor.

En este artículo se describió que los principales conflictos a la hora de la sucesión en las empresas de Pakistán son tres: cuando hay una separación de los integrantes de la familia y se divide el negocio, cuando el sucesor potencial no quiere ser parte del negocio familiar y cuando,

por cuestiones de la empresa, no se les permite a los familiares formar parte del negocio. Por último, los autores refieren que existen los dos tipos de empresas familiares, las tradicionales y las dirigidas por emprendedores que buscan entrar a nuevos mercados y adoptan tecnología innovadora y que se caracterizan por tener mayor nivel de educación estratégica y por lo tanto una sucesión más planificada. Esto último hace que las empresas más tradicionales se encuentren con el reto al futuro de poder sobrevivir.

Continuando con otro trabajo de Fernández Utrillas y Gutiérrez Ilarduya, (2019) de la Universidad Zaragoza en donde se hace el ejercicio de un posible protocolo aplicable a la empresa que analizaron, la cual se fundó en 1980 dedicada a los metales. Este documento sirve como preparación para dar solución posibles problemas que puedan surgir a corto plazo y como base para establecer un protocolo familiar que solucione problemáticas en un futuro más lejano, y con ello se concluye que, para poder dar remedio a los problemas de sucesión, lo esencial es tener una buena planificación.

El siguiente trabajo que se revisó fue el de Garín (2019) de la Universidad Católica de Córdoba en donde se estudia la inserción de la tercera generación, en los mandos medios y gerenciales, de una empresa de 42 años de trayectoria en el rubro de pinturas. En ella se concluyó que el foco central para esta inserción era favorecer la relación entre los miembros, compartir la cultura organizacional y familiar, y participar en los planes estratégicos de la empresa, todo esto con la planificación de la incorporación de la tercera generación en los cuadros jerárquicos y gerenciales.

Para ello proponen un proceso en el que se inicia con la sensibilización de la organización hacia este cambio, acompañar a los futuros líderes en su formación, aplicarles métodos de evaluación para aprobar su ingreso y terminar con la incorporación a sus funciones.

Lo anterior siempre llevado de la mano de la observación de los órganos de gobierno y a todo lo establecido en el protocolo familiar para asegurar una transición ordenada y exitosa.

Después se analizó un artículo publicado por Aira (2016) en donde se intenta encontrar las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del estado de Carabobo, Venezuela. En este estudio también se adopta el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, para poder explicar la dinámica de estas empresas y se concluye que algunas de estas características particulares son la capacitación profesional de la generación sucesora, la confianza, la tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación entre los miembros de la familia, además del cuidado del prestigio de la empresa y el afecto entre los familiares que interactúan en ella.

Posteriormente en el documento de Santamaría y Pico (2015) se hace un arduo trabajo de investigación, y se estudia 267 empresas familiares en la provincia de Tungurahua, Ecuador con el objetivo de determinar la relación entre los factores de liderazgo y autoridad, estrategias administrativas, planes de mediano plazo y formación del empresario como elementos que intervienen en el desarrollo de la empresa familiar, así como en los procesos de sucesión. Los autores llegan a la conclusión de que los factores antes mencionados son los que hacen que la empresa familiar logre su permanencia y que la sucesión es uno de los aspectos más relevantes que todas deben enfrentar y que los miembros de la familiar que ya han incursionado en la empresa y conocen el modelo diseñado por su fundador tienen mayores posibilidades de continuar con la empresa.

Por último, se tiene el estudio de Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) que nos muestra las percepciones que tienen las empresas familiares, los expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá, Colombia respecto al protocolo y a la sucesión familiar y evidencian que las familias

empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente al desconocimiento del tema. Como conclusiones mencionan que el protocolo es de vital importancia y que esta se le da en momentos de crisis y que su aplicación puede ayudar a dar mayor formalidad a la empresa familiar. También que la falta de dirección empresarial es un obstáculo para las empresas familiares, ya que, si no tienen una planeación estratégica ni un plan de sucesión, difícilmente pensarán en implementar un protocolo familiar.

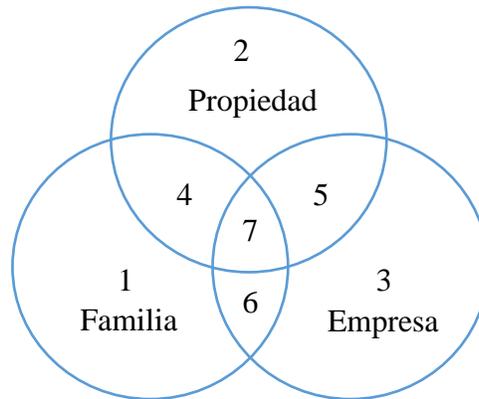
Entonces, al observar los casos que se presentan en estos trabajos, se puede corroborar que las situaciones que se presentan en las empresas familiares alrededor de mundo son muy similares y que en la mayoría de los casos son los mismos problemas los que las aquejan. También se tiene que muchas de las estrategias que han seguido para llevar el negocio familiar a perdurar a través de las generaciones siempre tienen que ver con la profesionalización de la empresa y en la implementación de un protocolo familiar que le dé estructura y que haga las veces de un mediador, entre los intereses particulares de la familia y los objetivos y metas que tiene la empresa por sí misma.

2.2 Perspectiva teórica conceptual

Para abordar el tema de las empresas familiares desde la teoría y poder entonces conocer la forma en la que estas se desenvuelven y se incrustan en la sociedad y, sobre todo, como es que logran superar los retos y se adaptan a los constantes cambios, es importante mencionar los estudios de Tagiuri y Davis (1996) en los que presentan un modelo que describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, familia y propiedad. En donde cualquier miembro de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los 7 sectores que se forman al sobreponer los círculos como se aprecia en la figura 1.

Figura 1

Modelo de los tres círculos.



Nota: Tagiuri y Davis (1996)

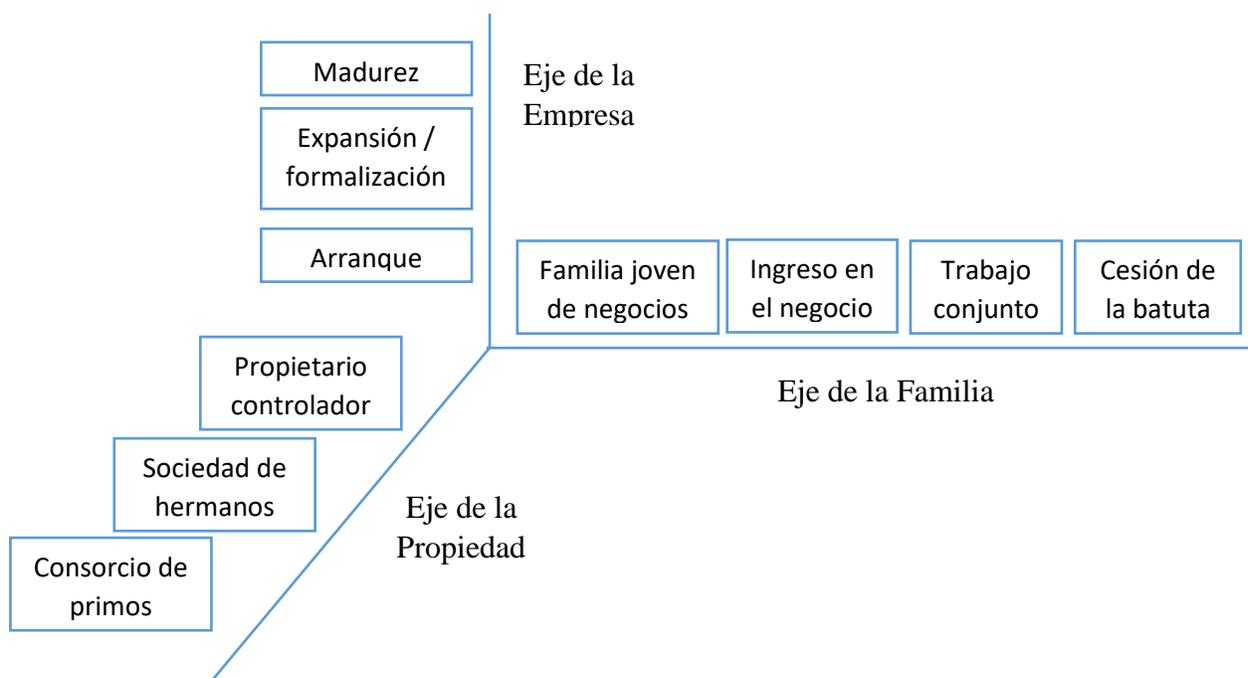
Este modelo indica que cualquier persona que solo tenga una conexión con la empresa aparecería en cualquiera de los círculos 1, 2, y 3 pero la persona que tenga más de un nexo se encuentra en uno de los sectores sobrepuestos. Quedando en el sector 1 aquellos que solo son parte de la familia pero que no comparten propiedad de la empresa ni laboran en ella, en el sector 2 aquellos que están en la empresa pero que no son parte de la familia ni tiene derechos de propiedad del negocio, en el sector 3, aquellos accionistas que poseen parte de la empresa pero que no son familiares ni tienen un puesto laboral. Por otra parte en el sector 4 se encuentran aquellos socios que tienen derechos de propiedad y que forman parte de la familia, en el sector 5 a los que poseen parte de la propiedad de la empresa y además laboran en ella, en el sector 6 aquellos familiares que trabajan en la compañía pero que no poseen propiedad sobre la misma y por último el sector 7 en donde se encuentran las personas que son parte de la familia empresaria, que comparten la propiedad y también tienen un puesto dentro de la empresa.

El modelo anterior es una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales y los dilemas en los que se ven envueltas las empresas familiares y permite ver

los diversos papeles y subsistemas en los que se dividen las relaciones tan complejas dentro de la empresa familiar pero a raíz de este y con la premisa de que algunos de los dilemas más importantes se dan con el paso del tiempo se ha desarrollado un modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar (Figura 2), en el que cada subsistema tiene una dimensión evolutiva individual en la que todas pasan por una serie de etapas y procesos evolutivos diferentes.

Figura 2

Modelo evolutivo tridimensional.



Nota: Gersick et al. (1997)

En este modelo se observa que la empresa familiar se puede encontrar en cualquiera de los puntos de cada eje y a medida que avanza a una nueva etapa sus características cambian por lo que ejemplifica mejor las diversas situaciones en las que se puede encontrar y la forma en la que sus estrategias se van adaptando.

Los modelos anteriormente descritos sirven para ilustrar la manera en que las empresas familiares se desarrollan y el cómo la dinámica de los diferentes sujetos que la conforman se va desarrollando y dan la pauta para identificar la situación en la que se encuentra el sujeto de estudio de este trabajo.

Por lo tanto, siguiendo las premisas del modelo de los tres círculos (Figura 1) se observa que los actuales dirigentes del negocio en cuestión comparten las características de la intersección de los tres sectores (campo 7) en donde los roles de participación en la empresa, la propiedad y la familia se ven involucrados. En este caso las hermanas no tienen actividades dentro de la organización por lo que se encuentran en el campo 4. No se tienen inversionistas externos, pero si trabajadores fuera de la rama familiar que forma parte del campo 3. Además, los nietos del fundador y que conforman a la tercera generación que ingresa a la empresa, actualmente no comparten la propiedad, esto hasta que se llegue la fecha del siguiente relevo generacional, por lo que se sitúan en el sector 6.

Por otro lado, se puede señalar que la empresa familiar analizada, de acuerdo con el modelo evolutivo tridimensional, en el eje de la propiedad se tiene a una organización conformada por una sociedad de hermanos en la que los hijos varones de los fundadores son quienes administran el negocio. En el eje de la empresa se observa que el negocio está en etapa de expansión y formalización ya que se está buscando la madurez y en el eje de la familia se reconoce que se encuentra entre la etapa de trabajo conjunto y cesión de batuta ya que dentro de la familia se están dando las condiciones para que pueda darse el siguiente cambio generacional.

Además de los modelos anteriormente descritos, es conveniente analizar un tercero, producto de un trabajo de investigación con artículos de entre los últimos 30 años, en donde los autores realizan una revisión de variables mencionadas a lo largo de más de 40 trabajos sobre empresas familiares publicados, para finalmente integrarlas todas en un modelo que pretende explicar el proceso que guía una sucesión exitosa.

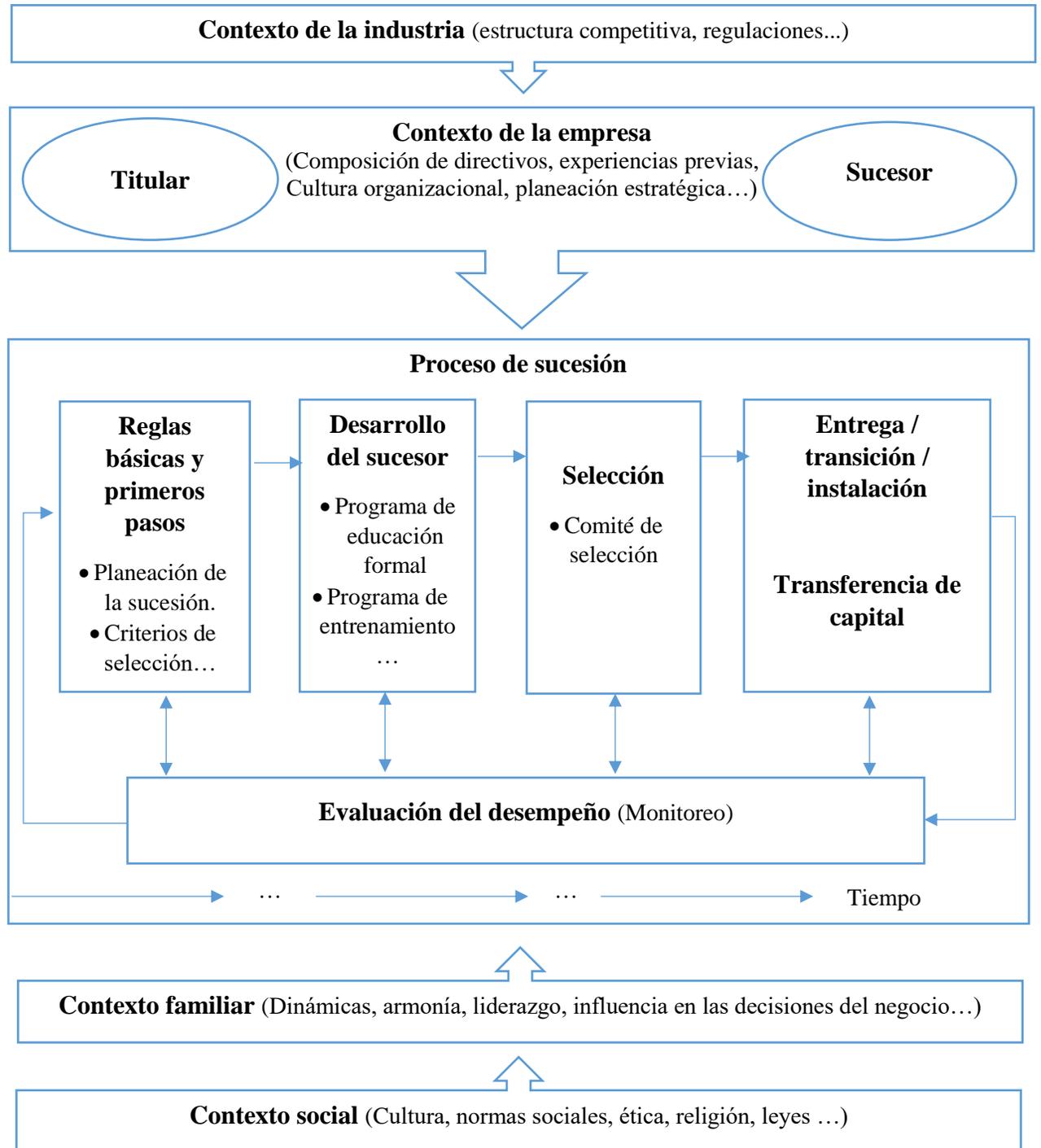
Este modelo, representado en la figura 3, describe el proceso de sucesión de una empresa familiar, como una secuencia de tiempo, en donde se parte de las reglas básicas y primeros pasos, seguido del desarrollo del sucesor, pasando por la selección y terminando con la entrega y transferencia tanto del mando como del capital. Todo esto siempre llevando una evaluación para realizar correcciones o ajustes.

Adicionalmente, este proceso se encuentra rodeado por otros factores que intervienen y que influyen de manera directa en el éxito o fracaso de la sucesión, como lo son el contexto de la industria en donde se desenvuelve la empresa, el contexto mismo de la organización, incluyendo a los principales actores que intervienen, así como el contexto social y familiar que de una u otra manera terminan permeando al interior del negocio y generan diferentes dinámicas que se deben contemplar.

Gracias a este modelo, se puede tener una perspectiva más estructurada del proceso que debe llevar una empresa familiar que se encuentra en transición hacia el siguiente traspaso generacional, en dónde pueden observarse todas las variables que intervienen y que deben tenerse en consideración para lograr la sucesión exitosa.

Figura 3

Modelo integral para una sucesión exitosa en empresas familiares



Nota: Le Breton–Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004).

2.2.1 El cambio generacional y la supervivencia de empresas familiares

Las principales dificultades que emanan del cambio generacional en las empresas familiares y que repercuten en su supervivencia provienen de algunos aspectos personales de quienes las integran, los cuales pueden ser la correcta selección del sucesor o sucesores, la aceptación de este último por los miembros de la familia y la precisión en el tiempo en el que se realiza la sucesión (Corona, 2021).

Lansberg (2000) señala que el transitar por varias generaciones familiares y que se logre la supervivencia empresarial, representa el mayor logro de los negocios para este tipo de empresas, por lo que el cambio de una generación a otra es un punto crítico que se debe planificar cuidadosamente.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados de manejar, ya que implica una preparación por lo que es básico realizar un plan de sucesión, un protocolo familiar, gestionar la herencia y aumentar la profesionalización de la empresa (Ayala Mendivil et al., 2017).

3. Método

3.1 Enfoque metodológico cualitativo

Para el análisis de este estudio de caso, se aborda la investigación desde el enfoque cualitativo, caracterizado por una recolección de datos no estandarizados, mediante la observación, entrevistas abiertas o revisión de documentos. Esta se concibe como un conjunto de prácticas interpretativas transformando al mundo visible en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos (Hernández, et al., 2014).

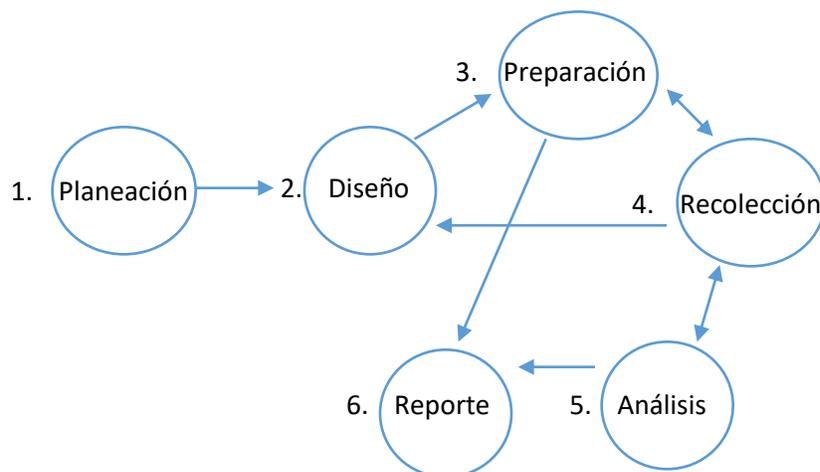
Para este trabajo se interpreta la información que proviene de entrevistas que se realizaron a dos miembros de la familia empresaria que se encuentran laborando en ella actualmente y se observa con los datos obtenidos cuál es el comportamiento de la organización y cuáles son los posibles puntos que puedan servir para desarrollar este trabajo y encontrar las oportunidades de mejora que se plantean en la propuesta de solución.

En general, los métodos de estudio de casos se utilizan para sondear profundamente y obtener información de los fenómenos que son nuevos, no comprendidos, o sin examinar que ocurren en el entorno. Estos métodos requieren que el investigador comprenda el caso en el contexto donde la información se da y a diferencia de la investigación experimental, los métodos de estudio de caso no reclaman ningún método particular para recopilación o análisis de datos (Yin, 2018).

Para este caso en particular la investigación se basó en la metodología que presenta Yin en donde se sigue el proceso que se muestra continuación en la figura 4:

Figura 4

Proceso de la metodología de estudio de caso.



Nota: Yin (2018)

El método indica que hay que comenzar con la elección del estudio de caso y su planeación y propone la forma en la que se suele diferenciar este tipo de estudio con algún otro como un análisis experimental o un algún análisis archivístico ya que esta investigación se caracteriza por querer responder a una pregunta de estudio que usualmente lleva un “Cómo” o un “Por qué”, además se tiene muy poco o ningún control sobre el comportamiento de los eventos a estudiar y está enfocado hacia un fenómeno contemporáneo (completamente opuesto a uno histórico).

El siguiente paso es diseñar el estudio identificando cual será nuestro objeto de análisis y estableciendo cuál será la lógica para seguir para la investigación. Este diseño enlaza los datos que se van a recolectar y para esto se deben desarrollar algunas proposiciones teóricas que nos sirvan de base para el análisis posterior. En este apartado se establecen los límites de la investigación y se elige si es un estudio de un sólo caso o uno con una selección múltiple de casos a estudiar.

En el tercer punto se indica que debe haber una preparación para recolectar la evidencia del estudio de caso. Esta preparación propone el desarrollo de habilidades de investigación como la de poder realizar buenas preguntas, saber escuchar, adaptarse al comportamiento del objeto de estudio, ser firme en los objetivos que se pretenden alcanzar y llevar todo el proceso con altos estándares éticos.

Continuando con el proceso, se tiene que el cuarto paso es recolectar la información para lo cual el autor indica que principalmente existen seis fuentes de evidencia las cuales son: documentos, registros de archivo, entrevistas, observaciones directas, observación participativa y artefactos físicos y además de esto presenta cuatro principios fundamentales para trabajar con estas fuentes de información. El primer es usar varias fuentes de información, el segundo es

crear una base de datos del estudio de caso con todas las notas, documentos y material tabular que encuentres en campo, así como narrativas de la investigación, el tercero es mantener una cadena de evidencia y el último, es tener cuidado cuando se usan datos de fuentes como las redes sociales.

El quinto paso establece el análisis de las evidencias encontradas y para esto se sigue una combinación de procedimientos diversos, pero también se encuentra que para el estudio de casos el proceso analítico puede no estar bien definido o estar automatizado por un software, por lo que el establecer una estrategia es muy importante. Para esto se pueden utilizar cinco técnicas específicas como lo son la coincidencia de patrones, construcción de explicaciones, análisis de series de tiempo, modelos lógicos y síntesis de casos cruzados.

Por último, se procede con la elaboración del reporte el cual representa el compartir los hallazgos de la investigación y las conclusiones a las que se han llegado y para ello el consejo que ofrece el autor es mostrar suficiente evidencia de una forma atractiva con el objetivo de atrapar al ojo del lector.

3.1.1 Consideraciones éticas para el desarrollo de la investigación

La información que se recabó para la realización de este documento fue tratada con los estándares éticos y de privacidad correspondientes por lo que los datos personales son resguardados y los nombres de los miembros de la familia empresaria fueron cambiados y por confidencialidad se guarda el apellido.

3.1.2 Procedimiento

Para el análisis de este caso y siguiendo las etapas del proceso del estudio de caso de Yin, primeramente, se ubicó al objeto de estudio, se analizó un poco su entorno y se hizo una

indagación documental con información proveniente de fuentes secundarias como lo fueron artículos académicos y de revistas científicas, bases de datos abiertos y páginas de la misma organización y su competencia.

Después se estableció que el trabajo sería una investigación de un solo caso y que estaría enfocada en los aspectos de la supervivencia en la empresa familiar, así como en los datos sobre la sucesión. También, continuando con el proceso, se preparó el acercamiento a la familia empresaria para generar algunas entrevistas y obtener información de primera mano con la que se pudiera trabajar.

Posteriormente se analizó toda esta información recopilada y se estableció el marco de referencia con el cual se sustentó este trabajo. A la par de lo anterior, se realizaron las entrevistas a miembros de la empresa familiar que laboran actualmente en ella para que narraran de viva voz el estado en el que se encuentra a la organización y sobre todo la problemática que presentan. Se analizó esta información recabada y finalmente se procedió a hacer algunas interpretaciones con respecto a lo visto en la teoría y se llegó a las conclusiones con lo que se le da paso a la propuesta de solución.

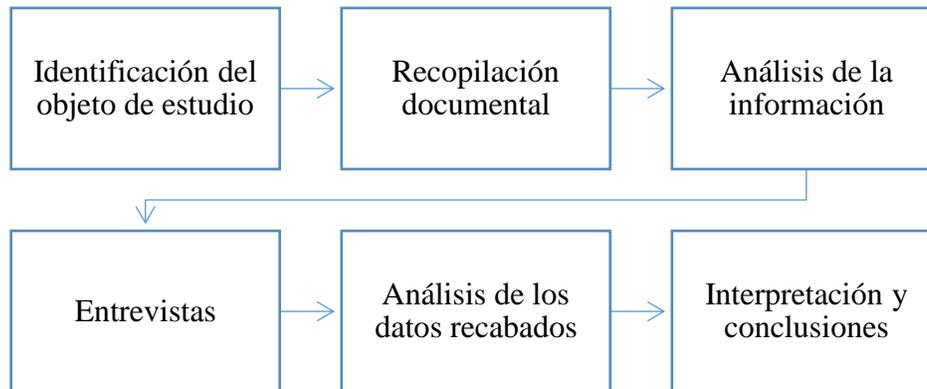
3.1.3 Recolección de datos

La información recolectada proviene principalmente de las entrevistas, las cuales se realizaron directamente con algunos de los miembros de la empresa familiar, estas entrevistas se llevaron a cabo de forma oral por lo cual se realizó una grabación de audio para posteriormente hacer la transcripción y análisis de los datos.

A continuación, en la figura 5 se puede apreciar el proceso que siguió el trabajo:

Figura 5

Procedimiento para elaboración del documento.



3.1.4 Análisis de datos

Según Massis y Kotlar (2014) es muy importante analizar los datos cualitativos obtenidos de la investigación de manera sistemática y explicar el proceso de análisis de los datos. Existen varias técnicas para el análisis de información cualitativa, pero para este caso en particular se utilizaron las siguientes:

- Construcción de explicaciones y análisis dentro del caso: Al revisar la información recabada se pudo explicar la manera en la que la empresa se comporta, así como las tendencias o los posibles escenarios a los que ésta se podrá enfrentar.
- Análisis de cruza de casos: Gracias a la revisión de literatura se encontró que en algunos casos similares en los que la transición entre generaciones fue un aspecto decisivo para la continuidad de las empresas familiares se encontraron algunas formas en las que las organizaciones pudieron resolver sus problemáticas, así como estrategias que pudieran ayudar para resolver las del caso propio.
- Coincidencia de patrones: Al encontrar en diferentes casos ciertas similitudes con el de la empresa que se están analizando se identifican algunos patrones que existen y con ello se

pueden establecer algunas líneas de acción para poder solventar sus necesidades. Tales como el establecimiento de un protocolo familiar como factor de éxito en la supervivencia de las empresas familiares a través de los cambios generacionales.

4. Propuesta de solución al problema específico

A continuación, se mencionan los datos más importantes sobre el caso, que fueron organizados de tal forma que se pueda comprender la situación de la empresa familiar y con los que posteriormente se presentan algunos puntos a manera de propuesta de solución a la problemática que se presenta.

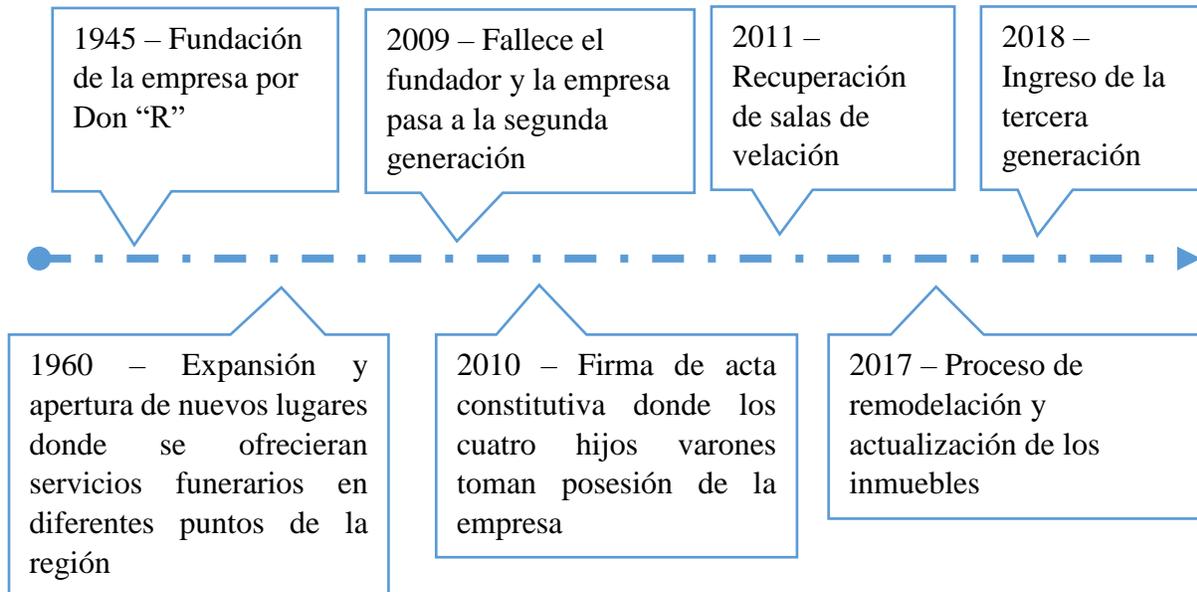
La empresa fue fundada por Don “R” junto con su esposa en 1945, posteriormente se fueron incorporando sus hijos, realizando actividades acordes a sus edades y cuando éstos crecían y se casaban seguían trabajando en el negocio familiar junto con sus nuevas familias.

Después del fallecimiento del fundador, la empresa queda a nombre de su esposa Doña Chayo, pero la administración como tal está a cargo de los hijos varones, ya que se llegó al acuerdo de que las hermanas solo recibirían su parte de las utilidades, pero no participarían en las actividades del negocio.

Al principio no se permitía la entrada de mujeres pertenecientes a la tercera generación para laborar en la empresa, pero en la actualidad dos hijas de una rama familiar se encuentran participando activamente en las cuestiones del negocio. A continuación, en la figura 6, se puede observar cómo ha sido la evolución de la empresa familiar a lo largo del tiempo:

Figura 6

Línea de tiempo del caso de la familia empresaria.



En el siguiente genograma (Figura 7) se puede apreciar la manera en la que la familia y la empresa se han organizado. Se tiene al inicio a los fundadores quienes junto con sus hijos emprendieron creando su negocio propio, fueron cuatro hermanos varones y siete hermanas, y en sus inicios los hijos más grandes eran los que trabajaban en la empresa y los menores se quedaban en casa, pero conforme iban creciendo se iban incorporando más en las actividades y en los procesos.

Se observa también que la manera en la que está dividida la organización, después del deceso de los fundadores y hacer paso de la segunda generación a las riendas de la empresa, todos los hermanos son accionistas de ésta y reciben sus dividendos año con año, pero sólo los varones tienen actividades dentro de la empresa y además se llevan su ganancia como administradores.

4.1 Establecimiento de un Protocolo Familiar

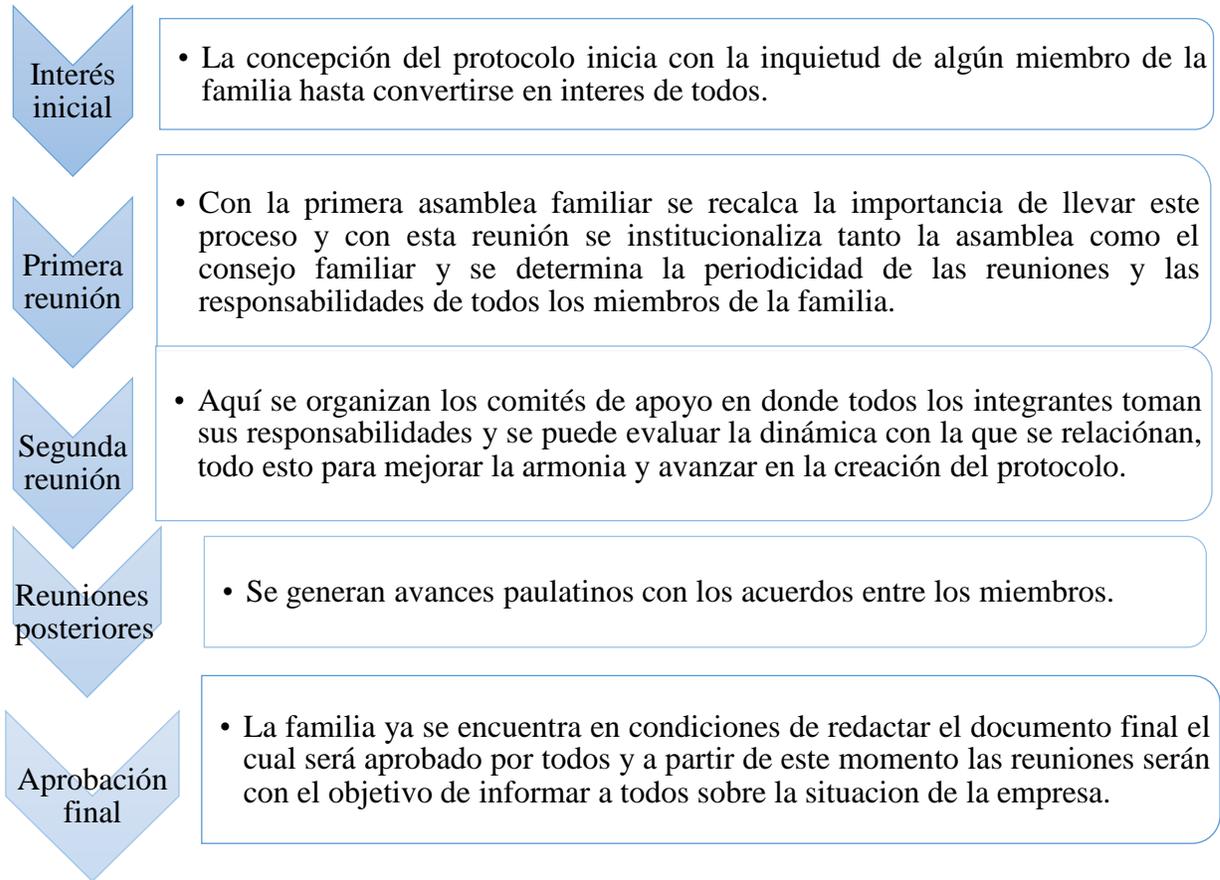
A manera de solución para la problemática que presenta la empresa se propone establecer un protocolo familiar con el que se puedan sentar las bases de la organización y en el que se tomen en cuenta los intereses de todos los miembros de la familia. Para ello es necesario llevar a cabo una serie de etapas en las que se van desarrollando las condiciones para que el documento sea aprobado y en el realmente se representen tanto los objetivos del negocio como los que tiene la familia en particular.

En la figura 8, se observa el proceso por el cual se puede llevar a cabo el establecimiento del protocolo de familia. Estas etapas son muy básicas, pero con ellas se tienen los pasos que se pueden tomar para culminar con el documento del protocolo. Es muy importante que en la familia se tenga la apertura para reunirse y poder tomar en consenso todas las decisiones y acuerdos ya que para que el protocolo tenga peso en la empresa debe representar los intereses de todos los miembros y no debe perder la esencia de la empresa.

También es recomendable contar con el apoyo de un asesor externo que pueda ir guiando los esfuerzos de los representantes de la familia con los objetivos de creación del protocolo y que sirva como mediador entre las partes y en conjunto se pueda hacer la recopilación de información necesaria para nutrir al documento final.

Figura 8

Proceso para establecer el protocolo familiar.



Nota: Lozano Posso (2000)

Como es sabido la redacción del protocolo es libre y no existe una forma específica en la que deba ser redactado, pero a continuación en la figura 9 se presenta una propuesta con algunos de los puntos principales que podría abarcar. Como se vio anteriormente todos estos puntos y acuerdos deben ser tomados a consideración en las reuniones de consejo y debe existir un consentimiento de todas las partes para que se pueda llegar a acuerdos.

Figura 9

Elementos del protocolo familiar.

Elementos	Consideraciones sobre integrantes y los bienes involucrados en el protocolo y en la empresa
	Misión, visión y valores (familia y empresa)
	Estructura y funcionamiento de los organos de gobierno.
	Reglas de trato, apoyo y resolución de conflictos y sanciones familiares.
	Principios para la contratación, evaluación y remuneración de los familiares trabajadores.
	Política de retiro de los directivos familiares.
	Política de dividendos, derechos y otros beneficios.
	Criterios de compra-venta y transferencia de acciones.
	Acuerdos sobre otras actividades familiares (educación, filantropía, etc.)
	Testamento.

Nota: Bañegil Palacios et al., (2012); Goyzueía Rivera (2013); López-Triviño Junco (2012); Lozano Posso (2000); Monteferrante (2012); Valmaña Cabanes (2014).

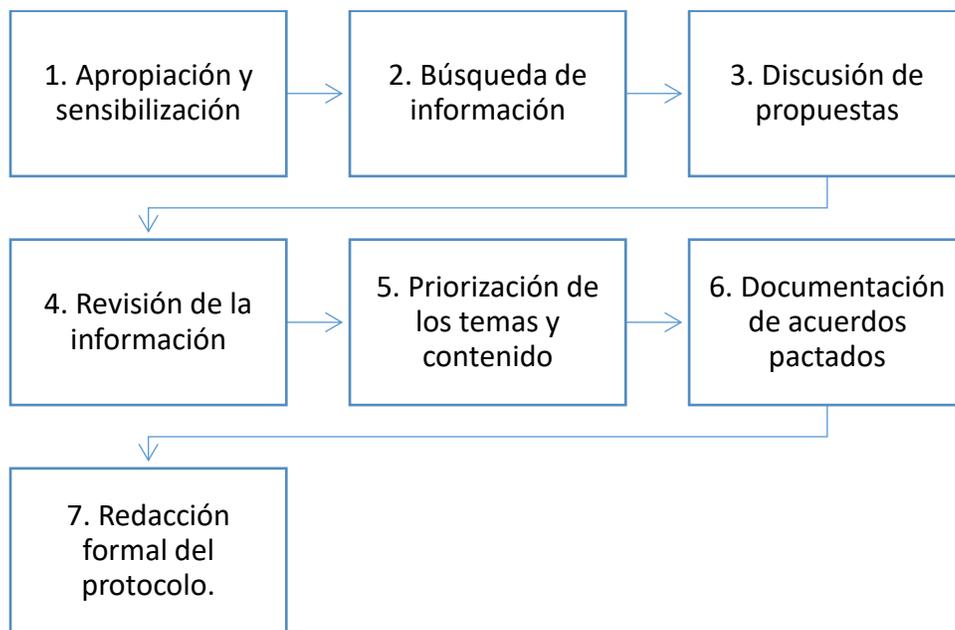
4.2 Etapas para establecer el Protocolo Familiar

El proceso por el que debe pasar la empresa para lograr el objetivo de generar su protocolo de familia y aplicarlo puede variar en comparación con otras organizaciones ya que cada una presenta características diferentes y se comporta de manera diferente de acuerdo con

la dinámica de la familia empresaria. Para este caso se propone seguir las etapas que establece Pinto Tovar y Bernal Villarraga, (2012) el cual consta de 7 etapas con las que se podrá generar un documento que cumpla con los criterios necesarios para integrar a la empresa familiar. El cual se puede apreciar a continuación en la figura 10:

Figura 10

Etapas para establecer el protocolo familiar.



Nota: Pinto Tovar y Bernal Villarraga (2012).

Entonces, durante la etapa 1 el objetivo es difundir entre los miembros de la familia el concepto del protocolo, cuáles son los beneficios que puede traer a la empresa su establecimiento y cuál sería su utilidad, promoviendo así el interés de todos los involucrados. Para esto es necesaria la participación de un miembro de la familia quien será el detonante para que se pueda desarrollar la idea y se vaya permeando hacia los demás integrantes y se propone trabajar este acercamiento en reuniones familiares en donde se pueda discutir el tema de la empresa de una forma menos formal, pero con mayor apertura por parte de todos los integrantes.

La etapa 2 comprende ahora en recopilar toda la información que la empresa tenga documentada y se procede a redactar los elementos estratégicos que no se tengan documentados, todo esto para tener un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa, su origen y hacia dónde se dirige. En este punto se aconseja trabajar en reuniones más estructuradas de acuerdo a las necesidades de la empresa e ir desarrollando los elementos que puedan sustentar después el protocolo.

En la etapa 3, se hacen reuniones familiares en donde se exponen opiniones y se discuten las propuestas de cada miembro involucrado para llegar a un equilibrio de intereses. También trabajado desde los avances de la etapa 2 y en donde se podrán presentar todas las necesidades de los miembros de la familia involucrados tratando de llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes y generen sinergia para el negocio.

Durante la etapa 4, se analiza la información que se obtuvo y se contrasta con lo que se observa al interior de la empresa, para esto se debe poner principal atención en las capacidades del director, así como en la unidad, confianza y armonía familiar. Este punto es muy importante ya que conforme a lo analizado en varios casos y estudios sobre empresas familiares se encontró que un elemento clave para el crecimiento de este tipo de empresas es la función que tiene el

líder y sobre todo la unidad que se tiene en la familia ya que, si existen fracturas en las relaciones familiares, éstas se verán reflejadas en el negocio lo que conllevará consecuencias negativas para su supervivencia.

Seguido, en la etapa 5 se establece el orden de importancia de los temas que abordará el protocolo, como se presentó anteriormente en la lista de elementos que puede incluir este documento, estos elementos deben responder a las necesidades de los miembros de la familia y al enfoque que le quieran dar a la empresa.

Ya en la etapa 6 se documentan todos estos acuerdos pactados. Este proceso puede prolongarse por meses o años y todo dependerá de la dinámica que se tenga en la familia y la facilidad con la que sus miembros puedan llegar a acuerdos. Se aconseja llevar un seguimiento de las reuniones y si su objetivo es concluir con el protocolo no dejar pasar más tiempo del necesario, ya que de lo contrario el proceso pudiera prolongarse a tal grado de dejarlo de lado lo que podría generar problemas en el futuro cercano.

Por último, en la etapa 7 se encuentra la redacción formal del protocolo. Aquí ya se podrán ver plasmados todos los acuerdos a los que se llegaron después del trabajo y esfuerzo de todos los integrantes y con él se tendrán las bases con las que podrán llevar la toma de decisiones a un nivel más planeado y profesional.

4.3 Propuesta de Protocolo Familiar

Como ejemplo se propone un modelo de protocolo familiar basado en los aportes de Ferrón Solís et al., (2016) con el que se ilustra un poco el documento que podría generarse.

1. La familia

1.1 Introducción

Este documento tiene como propósito definir el libre deseo de todos los miembros adultos de la familia ***** para perpetuar su buen nombre, conductas, tradiciones y costumbres, dictar reglas claras para todos y puntualizar las relaciones, responsabilidades y deseos de la familia acerca del negocio(s) de su propiedad. Este documento busca vincular de manera cordial a todos los miembros de la familia ***** (padres, hijos, cónyuges y nietos) a la empresa Funerales Otoño S.A. de C.V. (FOSA), incluyendo también a las empresas que formen en la actualidad, o en el futuro, parte del grupo familiar.

1.2 Misión y Visión

La familia considera que su misión a través de FOSA es brindar un servicio calidad al fortalecer los valores familiares y otorgar siempre confianza y calidades humana. Así mismo, los miembros de la familia desean que FOSA sea una empresa reconocida por su honestidad y su profesionalismo en servicios funerarios de calidad. Líder a nivel estatal a través del actuar basado en sus valores, y en el beneficio y desarrollo integral de quienes trabajan y colaboran en ella.

1.3 Objetivos

Los miembros de la familia tienen los siguientes objetivos comunes:

- 1.3.1 Mantener la empresa bajo el control familiar y que le siga generando beneficios económicos.
- 1.3.2 Mantener la rentabilidad y solidez financiera de la empresa aumentando año a año el valor de los accionistas.

- 1.3.3 Crecimiento de la empresa, aspirando a duplicar el tamaño de la empresa en los próximos diez años.

1.4 Valores

Los valores familiares que la empresa desea trasladar a la empresa son los siguientes:

- 1.4.1 Cuidado. Velar por el bienestar de aquellos miembros de la familia que trabajaron en ella y que por razones de enfermedad o incapacidad ya no pueden laborar en ella. Esto también incluye a todos los miembros de la familia que no puedan sostenerse económicamente por edad, enfermedad o capacidad.
- 1.4.2 Responsabilidad. Cumplir con nuestras actividades diarias, comprometidos siempre con la calidad de nuestro trabajo.
- 1.4.3 Calidad. Fomentar la participación de los colaboradores para buscar la mejora continua de forma permanente, como una cultura de calidad.
- 1.4.4 Integridad. Actuar con congruencia entre lo que se dice y hace en el desarrollo de cada una de nuestras actividades para predicar siempre con el ejemplo.
- 1.4.5 Servicio. Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, sumando competencias y talentos de cada uno de nosotros para lograr el éxito de la organización.
- 1.4.6 Honestidad. Actuar con transparencia y rectitud en el desarrollo de las actividades que nos sean encomendadas.
- 1.4.7 Tenacidad. Trabajar con empeño hasta el logro de los objetivos de nuestra empresa.
- 1.4.8 Respeto. Conducirnos con cortesía, tolerancia y solidaridad para lograr un buen ambiente con nuestros clientes y compañeros.

[En los siguientes dos numerales, 2 y 3, se describe la composición de la familia y su situación, y se proporcionan datos generales de los miembros que participan activamente en el negocio].

2. Familia y empresa

2.1 Principios generales

El presente Protocolo Familiar tiene el propósito de recoger y establecer los principios fundamentales y reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa familiar, así como el compromiso de cumplimiento que adquieren los firmantes. También persigue garantizar la continuidad futura de la empresa familiar y establecer una clara delimitación de sus derechos y deberes tanto por su condición de accionistas, miembros de los órganos de gobierno, directivos o empleados.

Las normas contenidas en el presente protocolo pretenden conseguir el nivel de compromiso necesario para que todos los miembros de la familia obtengan un adecuado grado de satisfacción tanto económico como personal en función de los distintos vínculos y grado de dedicación que mantienen con la empresa.

El presente documento también contiene las reglas para la entrada y salida de familiares en el negocio, facultades directivas, mecanismos de incorporación a la empresa familiar y su desarrollo, proceso de selección, remuneraciones y compensaciones, responsabilidades para con la familia y procesos de retiro.

2.2 Facultades directivas

2.3 Mecanismos de incorporación a la empresa familiar

2.4 Políticas de desarrollo directivo

2.5 Proceso de selección directiva

2.6 Remuneración y compensación

2.7 Responsabilidad para con la familia

2.8 Retiro de la administración del negocio familiar

2.9 Resolución de conflictos

3. Propiedad

3.1 Distribución de la propiedad

3.2 Derechos de los accionistas

3.3 Deberes de los accionistas

3.4 Cambios en la distribución de la propiedad

3.5 Transmisión de propiedad a herederos

3.6 Propiedad de terceros

4. Órganos de gobierno

4.1 Consejo familiar

4.2 Consejo de administración

4.3 Consejeros externos

4.4 Asamblea de accionistas

4.5 Reporte de la información sobre el negocio

5. Sobre modificaciones a estos estatutos

La última etapa de implementación se llevó a cabo en un total de 52 días e incluyó actividades de acompañamiento por parte de los consultores, monitoreo y evaluación misma de la implementación, haciendo las modificaciones necesarias, de nuevo con el consenso de los familiares.

Cabe mencionar que la decisión de los integrantes de la familia fue no protocolizar legalmente el contenido de este documento, pues argumentan que es un documento donde se refleja de manera no coercitiva los deseos, expectativas y compromiso de los familiares.

5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue el conocer el estado actual del negocio para identificar áreas de oportunidad, abordados desde el enfoque del cambio generacional y la supervivencia en las empresas familiares, para poder identificar alternativas o posibilidades que le ayuden a superar su próximo cambio generacional y con la información que se logró recabar se pudieron establecer algunas propuestas que puedan aportar a la problemática que enfrenta.

Este trabajo da cuenta de las dificultades que atañan a las empresas familiares, en él se denota que en ocasiones estas empresas no sobreviven al cambio de primera a segunda generación y muchas menos lo hacen a la siguiente transición, que es de segunda a tercera generación concediendo con Ayala Mendivil et al. (2017) y también que su principal punto débil

es la falta de organización y a la inexistencia de algún documento que de soporte para todas las decisiones importantes que se tiene que hacer al interior de una empresa familiar tal como lo expresa Arenas Cardona y Rico Balvín (2014).

El documento que se menciona en repetidas ocasiones y que se representa generalmente como el protocolo familiar, es la base que sustenta la toma de decisiones en cuanto a la familia empresaria y que debe responder a las necesidades de todos los miembros involucrados. Y así como lo menciona González Hernández R. (2010) las empresas familiares longevas y exitosas son las que son capaces de planificar con suficiente antelación los hechos que ponen en peligro la continuidad de la empresa como lo son los cambios generacionales y aspectos de la sucesión que abarca el protocolo familiar.

Además, es importante recalcar el aspecto de la armonía familiar que como lo presenta Corona (2021), esta tiene implicaciones relevantes en el campo de los negocios ya que desde su perspectiva gran parte de las empresas familiares que desaparecen han sufrido problemas relacionados con disputas o desacuerdos entre dos o más integrantes de la familia empresaria y por lo que se analiza en el caso se nota en cierto modo la falta de armonía como problemática de la empresa.

Con todo lo analizado, se puede concluir que la empresa tiene tres opciones principales:

1. Organizarse y establecer un protocolo que oriente a sus dirigentes y los guíe a encontrar en el siguiente paso generacional las oportunidades de crecimiento y de continuidad que esperan, en donde la empresa podría perdurar y ser más competitiva ya que se estaría dando paso a la profesionalización, punto importante para transitar con éxito el paso de la batuta

a la tercera generación, siendo este paso uno de los más decisivos para la supervivencia de las empresas familiares.

2. La rama familiar que se encuentra más inmersa en la empresa y que es la que tiene el objetivo de preservar los valores con los que fue fundada es quien sigue con las operaciones de la empresa y los demás socios solo se dedican a recibir su parte proporcional de dividendos. En este escenario lo que podría suceder es que sigan existiendo problemas al interior de la familia ya que pudiera presentarse la situación en la que los miembros de la familia que no participan no estén de acuerdo con el manejo de la empresa y al no tener el sustento de un protocolo que pueda regir estas disputas, la continuidad de la empresa pueda verse comprometida.
3. En el peor de los casos, la empresa termina por dividirse y cada socio maneja sus salas de velación de manera independiente y con su propia filosofía y visión de negocios. Aquí la situación representaría una fractura total en el sistema empresa-familia ya que la relaciones entre sus miembros se verían interrumpidas y de este modo la continuidad como familia empresaria se terminaría tal cual como fue instaurada por su fundador, y aunque los que continúen el negocio por su parte traten de seguir los pasos de sus predecesores, la empresa no sería la misma y por lo tanto su legado se terminaría.

Cómo se observó al inicio, las empresas del ramo de los servicios funerarios en la región de Los Altos Sur de Jalisco se caracterizan por no tener muchos empleados, lo que las convierte en micro y pequeñas empresas, que a su vez son principalmente dirigidas por miembros de una misma familia, haciéndolas empresas familiares. Debido al número de unidades económicas del giro y a su relevante participación en las actividades económicas de la región, su estudio generó

un valioso aporte al conocimiento y ayudó a encontrar en las empresas familiares un área de estudio muy amplia.

También se llega a la conclusión de que hace falta más investigación en el ramo de la empresa familiar en Los Altos Sur de Jalisco, ya que es una zona de mucha actividad empresarial de la cual un gran porcentaje lo representan las familias empresarias, se espera que con este trabajo se motiven nuevas investigaciones en el campo y además se acerque un poco más a los empresarios alteños el conocimiento científico y la gestión administrativa para que puedan generar mayores beneficios tanto para su empresa como para la sociedad en la que se encuentran.

En trabajos posteriores se podrán abordar elementos de las empresas familiares que no se tocaron en este documento pero que son de gran importancia para el desarrollo de las de este tipo de negocios en la región Altos de Jalisco, como lo son las cuestiones más enfocadas a la profesionalización de las empresas y de los empresarios o miembros de la familia empresaria ya que, en muchas ocasiones, por falta de conocimiento no se tiene interés en mejorar las empresas desde estos aspectos.

Este trabajo se limita únicamente al estudio de un solo caso por lo que pudieran existir otras cuestiones importantes de la industria en el que se encuentra el objeto de estudio y que no se observaron directamente, lo que abre el espacio para otros cuestionamientos y otras investigaciones, esto representa una oportunidad para los miembros del sector académico que se encuentren en aras de incursionar en el estudio de las empresas familiares.

6. Referencias

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82–104. www.revistaorbis.org.ve/núm33
- Álvarez Maeuri, M. P., y Pilonieta Cortes, J. C. (2020). *Factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de una empresa familiar. Estudio de caso “Panadería Chávez.”* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38451>.
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Ayala Mendivil, N. D., Ochoa Jiménez, S., y Jacobo Hernández, C. A. (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una MiPyMES familiar. *Investigación administrativa*, 46(120). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456052444004>.
- Bañegil Palacios, T. M., Hernández Linares, R., y Barriuso Iglesias, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism & Management Studies*, 8, 139-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789072>
- Betancourt-Rodríguez, L., Díaz-Montes, A., Mezo-Uc, Y., Pereyra-Chan, A. M., y Maldonado-Astudillo, R. I. (2020). El protocolo familiar: herramienta para la transferencia generacional de las empresas familiares. *Revista Del Centro de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida*, 35(81), 58–66. <http://ri.uagro.mx/handle/uagro/1653>

- Chang, A. A. R., Mubarik, M. S., y Naghavi, N. (2020). Passing on the legacy: exploring the dynamics of succession in family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 161–184. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0065>
- Corona, J. (2021). Sucesion in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64–70. <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v11i1.12770>.
- de la Garza Ramos, M. I., Lorente, R., y García, E. (2006). La empresa familiar: Relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1), 61–66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441942905007>
- Fernández Utrillas, D., y Gutiérrez Ilarduya, J. (2019). *Gestión y gobierno de la empresa familiar en segunda-tercera generación*. [Tesis de grado, Universidad de Zaragoza]. Zeguan Repositorio Institucional de Documentos. <https://zeguan.unizar.es/record/85867/files/TAZ-TFG-2019-302.pdf>
- Ferrón Solís, J. C., Simón Banqueiro, J. C., Durán Encalada, J. A., y San Martín Reyna, J. M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa Familiar en México* (Primera edición). Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Garín, M. V. (2019). *Gestión del cambio en una empresa del rubro pinturería. Incorporación de la tercera generación*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Córdoba]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba. <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2783/>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

- González Hernández, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 401–410.
<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/23/19>
- Goyzueía Rivera, I. S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31, 87–132.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Díaz Guzmán, H., Corona, M. Á., y Mayett M., Y. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(1). <http://ssrn.com/abstract=2155237>
- Hernández, S. R., & Fernández, C. C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (n.d.). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- Lansberg, I. (2000) *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*. Granica.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

- López-Triviño Junco, A. (2012). Herramientas de desarrollo del protocolo familiar. *Cuadernos de Reflexión. Cátedra PRASA de Empresa Familiar* (15), 1-44.
<http://hdl.handle.net/10396/8744>
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49–67.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&tlng=es.
- Massis, A. de, y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57–62. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Monteferrante-Entre-la-familia-y-el-negocio-Debates-IESA-XVII-3-Se-busca-empleo-jul-sep-2012.pdf>.
- Pinto Tovar, A. M., y Bernal Villarraga, Y. (2012). *Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión para la empresa Confecciones Jayeska JK Ltda.*
- Santamaría, E., y Pico, F. (2015). Sucesión en las empresas familiares, Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2).
https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M.A., Esparza Aguilar, J.L., San Martín Reyna, J.M. (2018) La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31 (56), 105-136 <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares, visión Latinoamérica estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (Primera edición). Pearson Educación de México.
- Valmaña Cabanes, A. (2014). *El régimen jurídico del protocolo familiar*. Comares.
- Vanoni Martínez, G., y Pérez, M. J. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81–99.
<https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods* (Sixth edition). Sage.

7. Anexos

1. Guía de entrevista

Frase introductoria.

Muchas gracias por acceder y apoyarnos con esta entrevista. Como sabe estoy realizando mi trabajo de titulación para la Maestría en Administración de Negocios y para ello me interesa investigar sobre su empresa y cómo es que se ha convertido en una empresa familiar muy reconocida en la región. Los principales objetivos que se persiguen son el indagar en sus orígenes, conocer el estado en el que se encuentra y encontrar áreas de oportunidad.

Preguntas.

- ¿Cómo inició el negocio?
- ¿Cuál era su dinámica de trabajo?
- ¿Cuáles eran las prácticas que empleaba el fundador?
- ¿Qué miembros de la familia intervienen?
- ¿Cómo está estructurada la empresa?
- ¿Cuáles han sido las decisiones que han tomado en cuanto a la sucesión del negocio?
- ¿Cómo es el reparto de utilidades?
- ¿Tienen algún documento que formalice a la empresa?
- ¿Cómo fue el cambio de la primera a la segunda generación?
- ¿Cómo esperan que sea la transición para la tercera generación?
- ¿Qué situaciones familiares tienen actualmente que puedan repercutir en la empresa?
- ¿Tuvieron alguna capacitación más formal?
- ¿Cómo es llevado el negocio por la actual administración?

Cierre.

Aprecio mucho el tiempo que me ha dado y la valiosa información que me proporcionó para realizar mi trabajo. Le aseguro que me será de mucha utilidad y le recuerdo que sus datos personales serán tratados con completa confidencialidad.

1. Consentimiento informado

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de proyecto: El cambio generacional y la supervivencia. Estudio de caso de una empresa familiar regional de servicios funerarios
Nombre del Investigador Principal: Lic. Delfino de Jesús Sánchez Aceves

Estimado(a) Señor/Señora:

Usted ha sido invitado a participar en el presente proyecto de investigación, el cual es desarrollado por el Centro Universitario de Los Altos, de la Universidad de Guadalajara.

Si Usted decide participar en el estudio, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro.

El propósito del presente estudio es conocer el estado actual del negocio para identificar áreas de oportunidad que puedan mejorarse desde el enfoque del cambio generacional en las empresas familiares. Además de presentar algunas propuestas al panorama que presenta como posible solución a su problemática.

Procedimientos:

Su participación consistirá en:

- Una entrevista que durará alrededor de **(30 minutos)** y abarcará varias preguntas sobre **(La empresa en la que labora)**.
- La entrevista será realizada en el lugar, día y hora que más se le acomode a sus tiempos.
- Para facilitar el análisis, esta **(entrevista)** será grabada. En cualquier caso, usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento y retomarla cuando quiera.

Beneficios: No hay un beneficio directo por su participación en el estudio, sin embargo, si usted acepta participar, estará colaborando con el Centro Universitario de Los Altos para **(el desarrollo del trabajo recepcional para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios del Lic. Delfino de Jesús Sánchez Aceves)**.

Confidencialidad: Toda la información que Usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito.

Participación Voluntaria/Retiro: Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o no en el estudio no implicará ningún tipo de consecuencia o lo afectará de ninguna manera

Aviso de Privacidad Simplificado: El investigador principal de este estudio, Lic. Delfino de Jesús Sánchez Aceves, es responsable del tratamiento y resguardo de los datos personales que nos proporcione, los cuales serán protegidos conforme a lo dispuesto por la **Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados**. Los datos personales que le solicitaremos serán utilizados exclusivamente para las finalidades expuestas en este documento. Usted puede solicitar la corrección de sus datos o que sus datos se eliminen de nuestras bases o retirar su consentimiento para su uso. En cualquiera de estos casos le pedimos dirigirse al investigador responsable del proyecto a la siguiente dirección de correo: delfino.sanchez@cualtos.udg.mx.

Números a Contactar: Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto, por favor comuníquese con el investigador responsable del proyecto: Lic. Delfino de Jesús Sánchez Aceves al siguiente número de teléfono (378) 7828033 ext: 56831 en un horario de 8 am a 4 pm o al correo electrónico delfino.sanchez@cualtos.udg.mx

Si usted acepta participar en el estudio, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Declaración de la persona que da el consentimiento

- Se me ha leído esta Carta de consentimiento.
- Me han explicado el estudio de investigación incluyendo el objetivo, los posibles riesgos y beneficios, y otros aspectos sobre mi participación en el estudio.
- He podido hacer preguntas relacionadas a mi participación en el estudio, y me han respondido satisfactoriamente mis dudas.

Si usted entiende la información que le hemos dado en este formato, está de acuerdo en participar en este estudio, de manera total o parcial, y también está de acuerdo en permitir que su información sea utilizada entonces le pedimos que indique su consentimiento para participar en este estudio.

Registre su nombre y firma en este documento del cual le entregaremos una copia.

PARTICIPANTE:

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha/hora _____

Nombre y firma del investigador o persona que obtiene el consentimiento:

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha/hora _____