

“Continuidad en la empresa familiar”

Protocolo de Familia

Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica
Dirección General Adjunta de Promoción Institucional



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Noviembre 2021

Dinámica de la sesión digital



1. Usemos el chat para interactuar de manera positiva y puntual.
2. La atención a sus preguntas será únicamente a través del módulo preguntas y respuestas – **Q&A** –
3. El facilitador dará lectura a los comentarios y preguntas y guiará las dinámicas entre los participantes.
4. Agradecemos contestar nuestra encuesta de satisfacción.
5. En el chat y por correo electrónico se dará a conocer la liga para descargar los materiales de las sesiones.



¡Iniciemos!

Ignacio Moreno Delgado



Ignacio es Licenciado en Administración con 18 años de experiencia como Consultor y Facilitador en empresas y 43 años de experiencia gerencial y directiva en instituciones bancarias y públicas.

Ha sido Coordinador nacional del “Programa Piloto de Implantación del Protocolo de Familia para Pymes Familiares”.

Actualmente es socio de Práctica PyME, empresa que tiene como propuesta de valor el desarrollo de Empresas y Emprendedores en México y América Latina.

Forma parte de la Red de Consultores para MiPymes de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica de Nacional Financiera, S.N.C.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



“Continuidad en la Empresa Familiar”



Módulo 1

**Sucesión en la
Empresa Familiar,
el retiro del
fundador**

Martes 9 de Noviembre



Módulo 2

**Protocolo de
Familia**

Miércoles 10 de Noviembre



Módulo 3

**Profesionalización e
institucionalización**

Jueves 11 de Noviembre

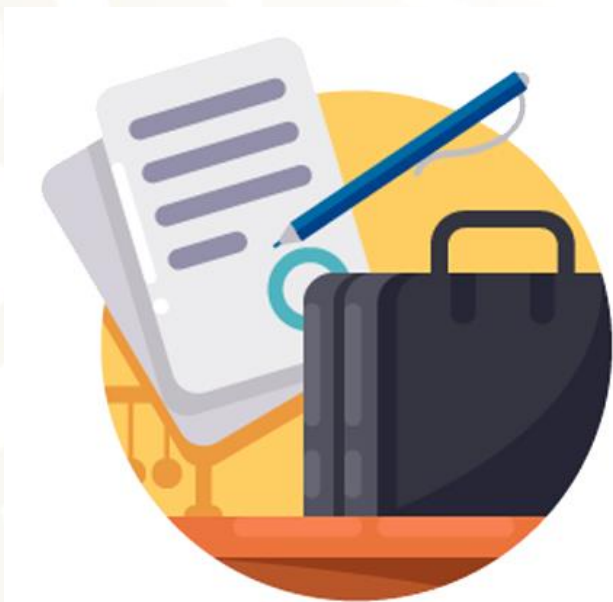
Objetivo del módulo 2



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



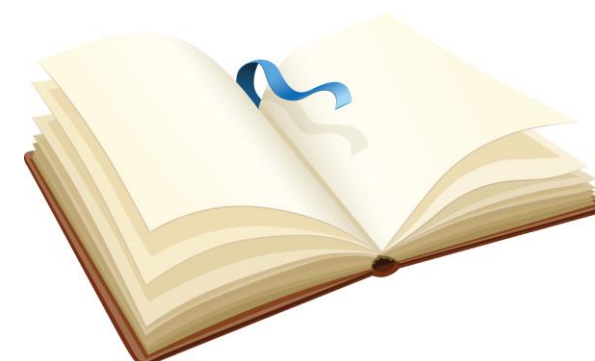
nacional financiera



Los participantes identificarán la relevancia del protocolo de familia y cómo aprovechar al máximo las bondades de dicho documento a fin de lograr reglas claras en la relación Familia-Empresa.

Contenido

- I. El protocolo de familia.
- II. Valores familiares en la empresa.
- III. La visión compartida.
- IV. El rol de la familia.
- V. Evolución de la empresa familiar.
- VI. Proceso de protocolo de familia.



¿Qué es más importante:

a) la armonía de la Familia?

b) la eficacia en la Empresa?





HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



El Protocolo de Familia

Valores familiares en la empresa



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



El amor y la confianza

Son quizás las mayores **fortalezas** de las Empresas Familiares, pero también pueden representar **barreras** para: **la institucionalización y el relevo generacional.**

El gran reto de la Empresa familiar:

Lograr su permanencia a través de las generaciones

1

Elegir a la persona o personas que sucederán en el liderazgo de la empresa.

2

Definir y separar los roles de los miembros de la familia en la empresa y en el hogar.

3

Definir el papel de la familia extendida en las decisiones y responsabilidades de la empresa.

4

Encontrar los mecanismos de apoyo y comunicación con los miembros de la familia en retiro.

5

Institucionalizar y definir los órganos de gobierno independientes y efectivos.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



¿Por dónde empezar?



1. Sensibilización e información

Que los miembros de la familia reconozcan la necesidad de clarificar su relación con la empresa y proveerles información detallada respecto a los componentes del protocolo, metodología y programa de trabajo.



2. Diseño Protocolo

Construir el Protocolo, diseñar las políticas y reglas que permitan mejorar las relaciones de la familia en la empresa y lograr la transición generacional.



3. Formalización

Reconocer pública y legalmente los acuerdos, reglas y lineamientos acordados en el protocolo de familia.



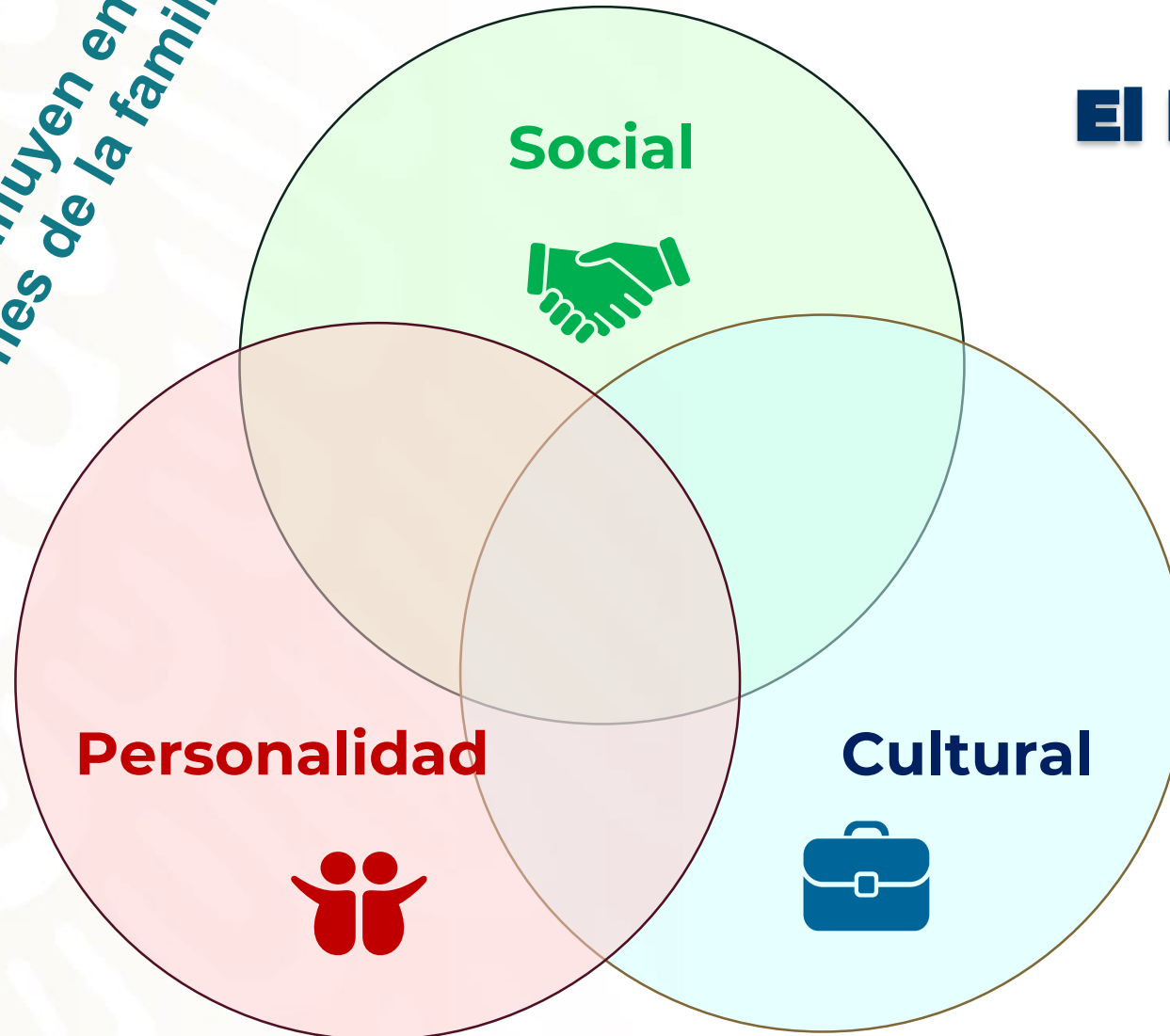
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Sistemas que influyen en las interrelaciones de la familia



El Rol de la familia

Empresa familiar: Intereses según el rol



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1

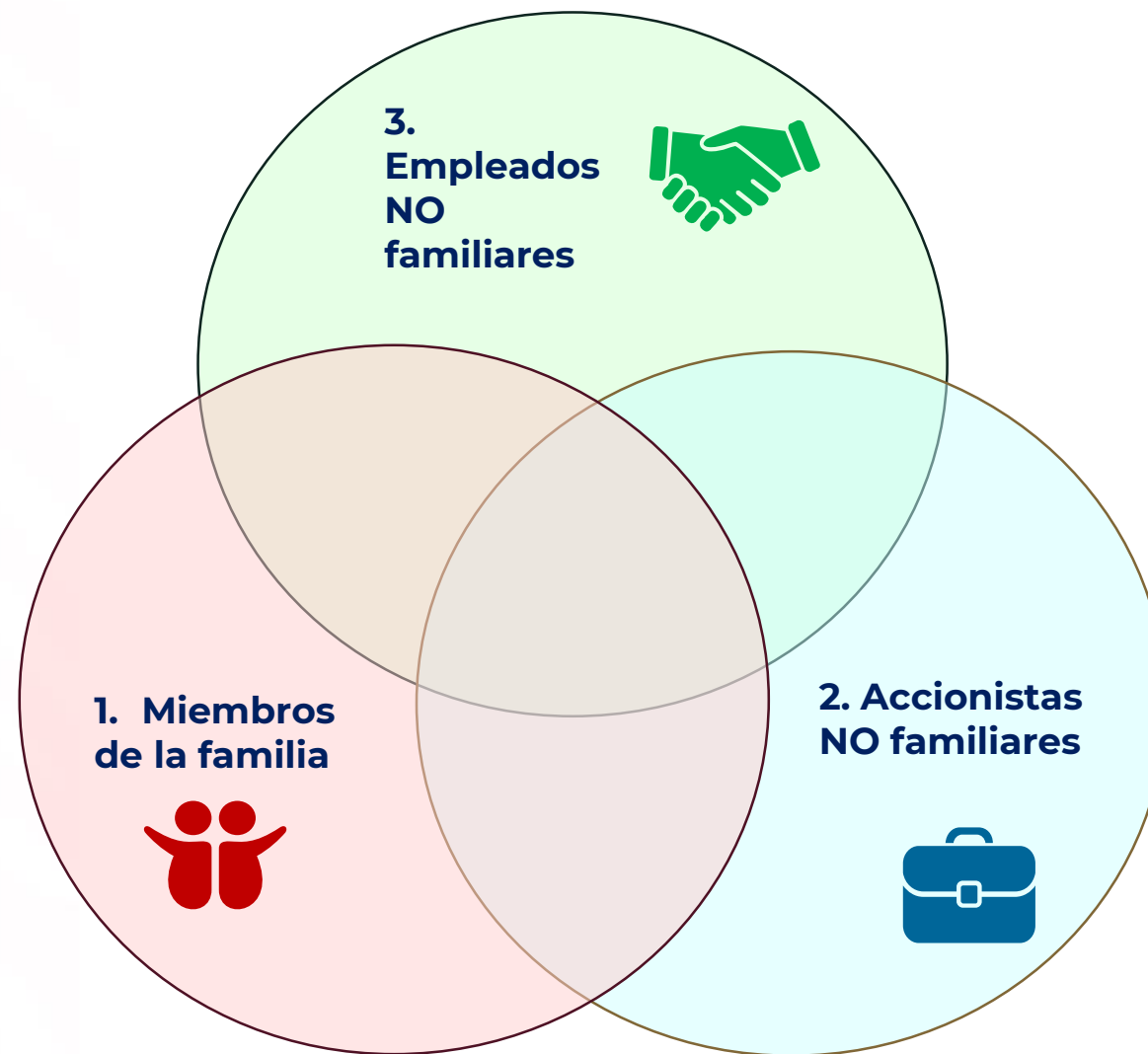
Medios económicos para vivir

2

Retorno sobre inversión,
dividendos, liquidez,
posibilidades de venta

3

Seguridad laboral, compromiso
con la cultura de la familia
propietaria



Empresa familiar: Intereses según el rol



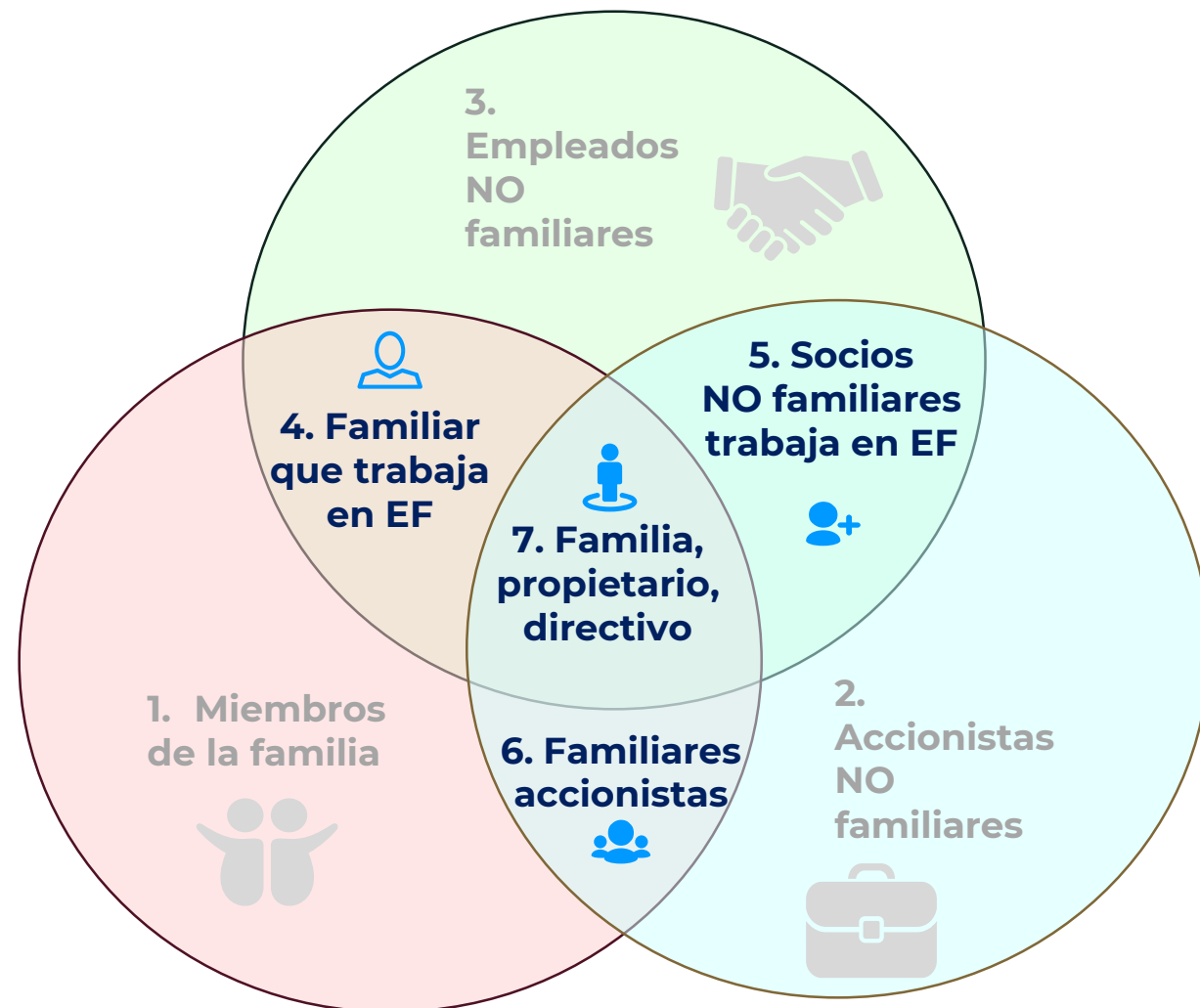
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera

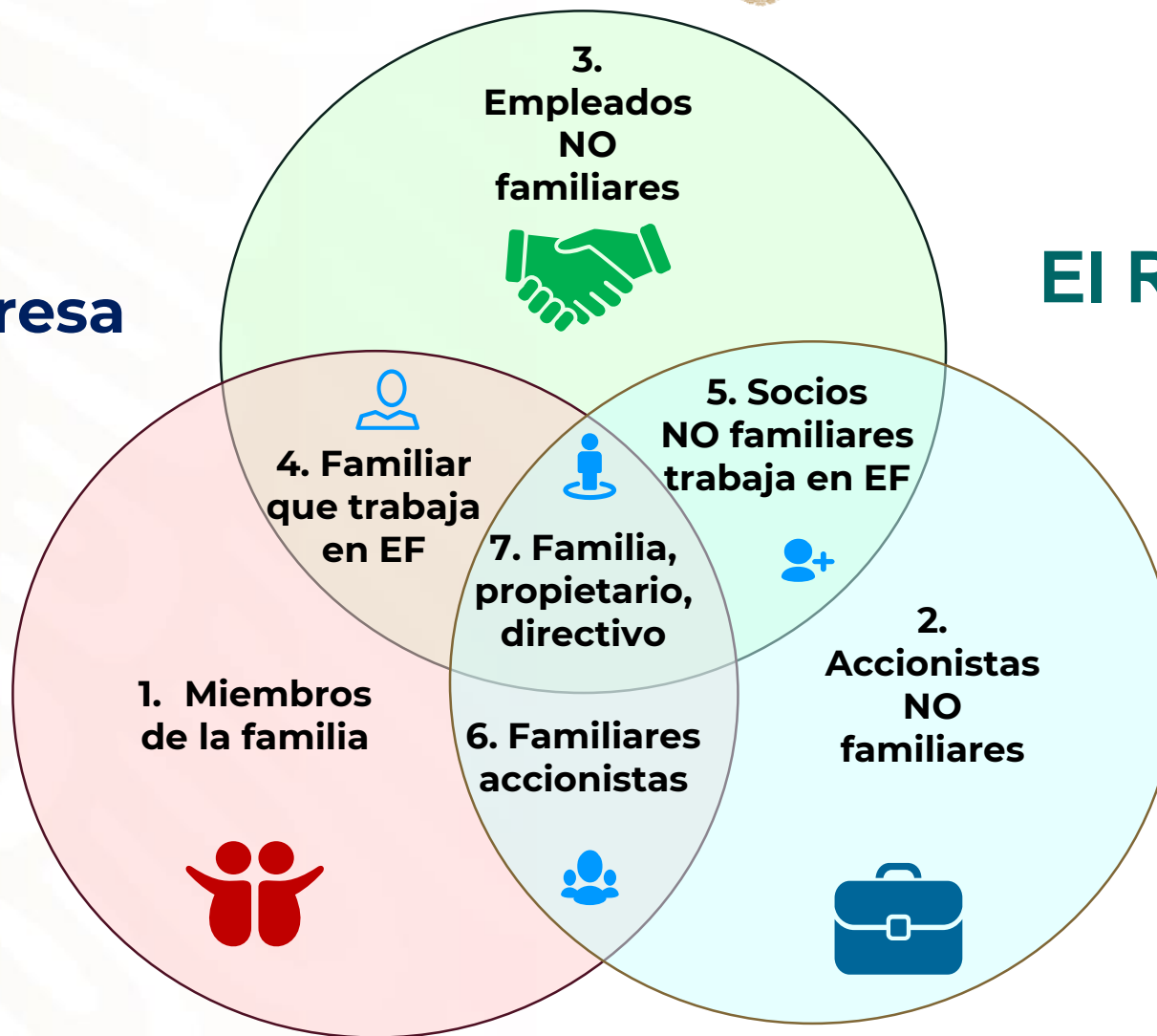


- 4** Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
- 5** Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder
- 6** Similar a 1 y 2
a. Medios económicos para vivir
b. Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidades de venta
- 7** Todos los puntos anteriores, más manejar conflictos de intereses y alinearlos con la visión



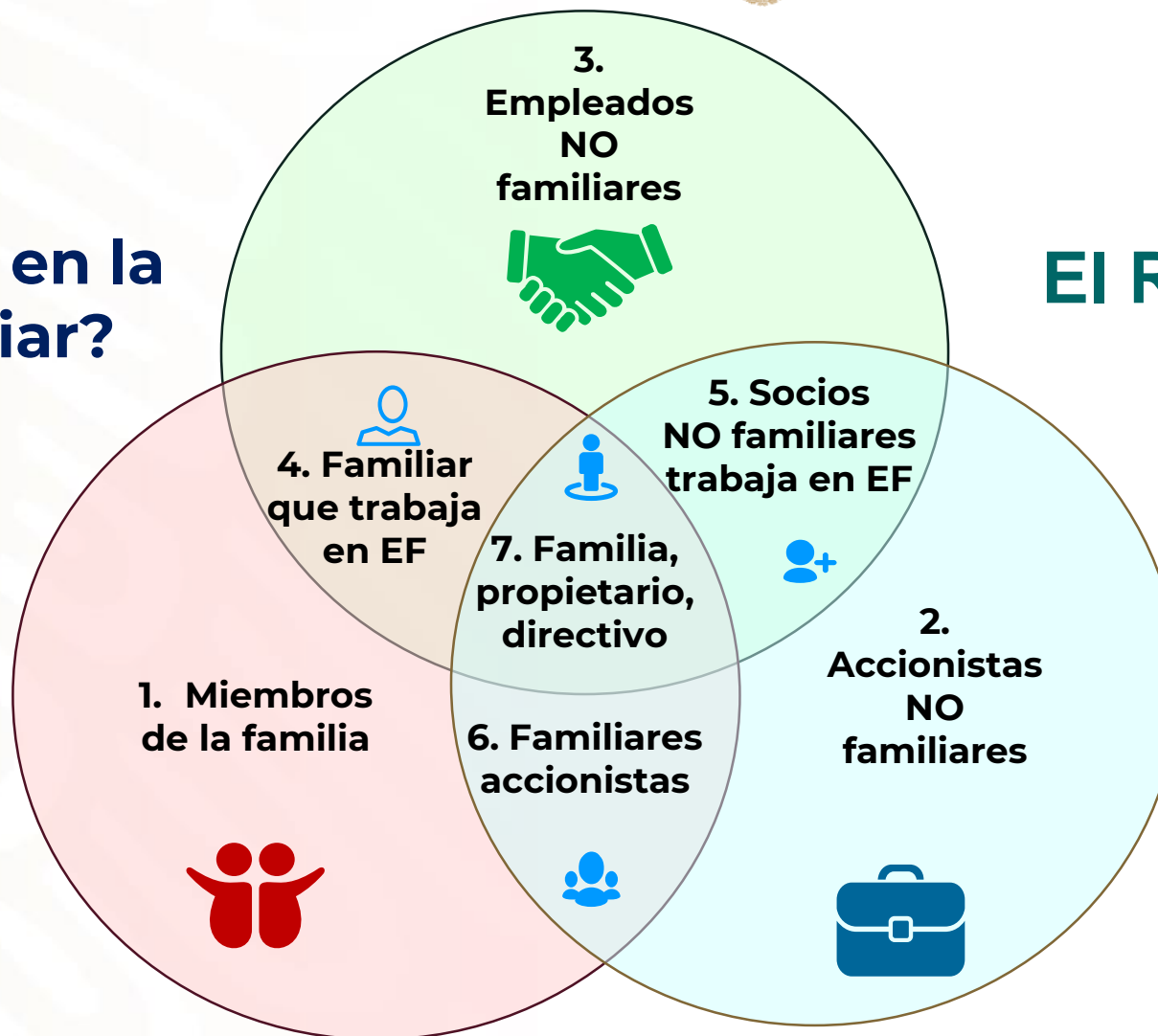
¿Cómo está tu
sistema de empresa
familiar?

El Rol de la Familia



¿Cuál es tu rol en la empresa familiar?

El Rol de la Familia



Contestar en el chat

El modelo evolutivo tridimensional



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Analizar **cambios existentes** entre los tres círculos básicos de la Empresa Familiar.



Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar.



Describe los **cambios** de un subconjunto a otro durante la vida: matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.



Las sucesiones son amenazas que deben **ser convertidas en oportunidades** para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental.



Los periodos estables, constituyen una **gran oportunidad para el crecimiento**.



Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

El modelo evolutivo tridimensional



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de varios acontecimientos de cada subsistema.



No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra.



Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

Contempla tres subsistemas:



“Dominio **Familia**” se destacan dentro de su proceso evolutivo 4 fases.



“Dominio **Empresa**” existen 4 fases básicas.



“Dominio **Propiedad**” se encuentra definido por 4 fases o etapas evolutivas.

Evolución de la Empresa familiar



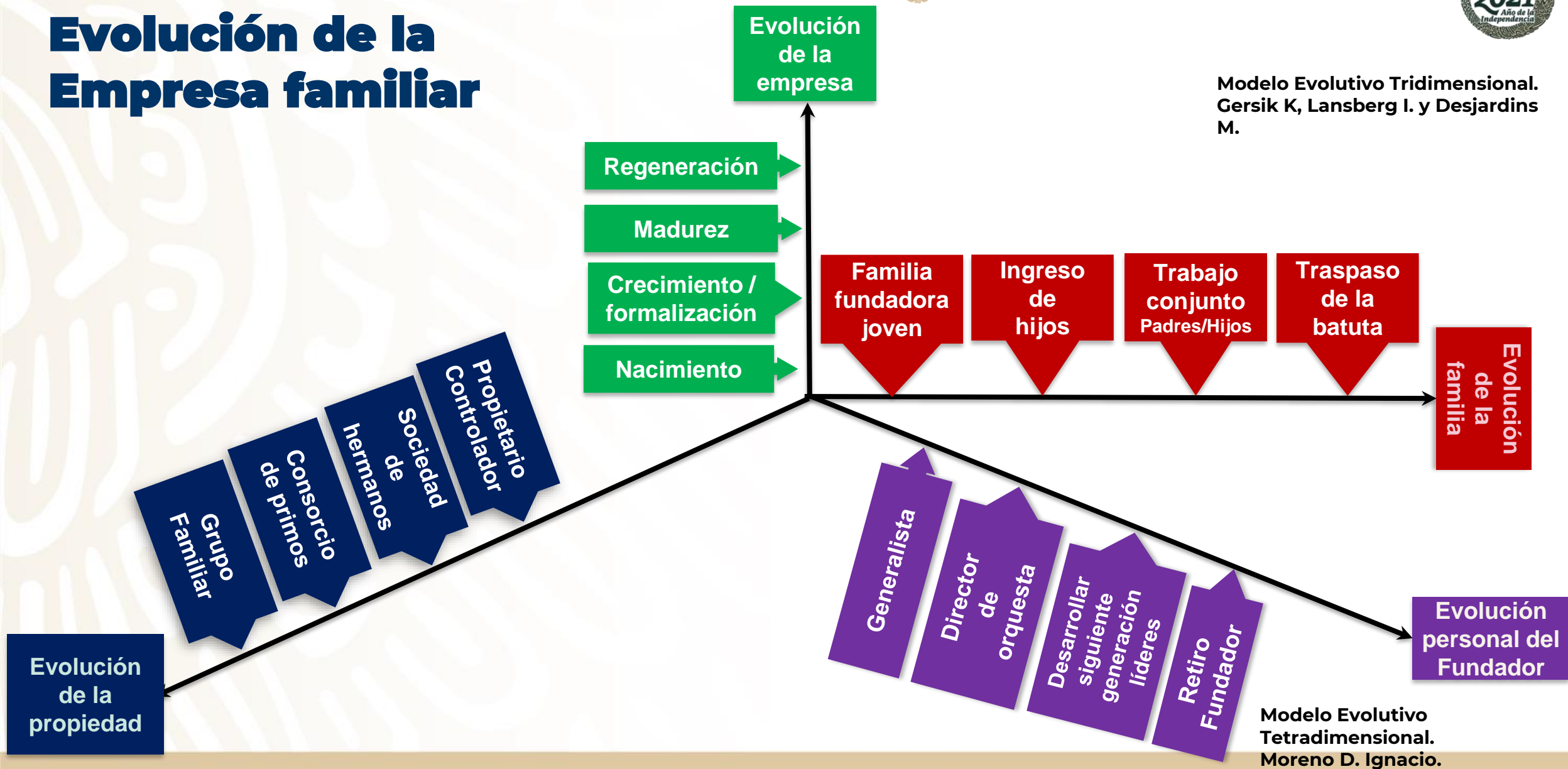
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Modelo Evolutivo Tridimensional.
Gersik K, Lansberg I. y Desjardins M.



Modelo Evolutivo
Tetradimensional.
Moreno D. Ignacio.



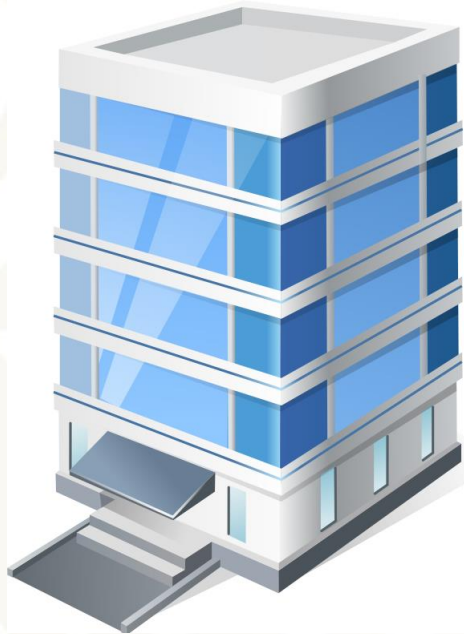
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Diseñando la Nueva Organización y los Órganos de Gobierno Corporativo



El Protocolo de Familia es un documento ético jurídico, en el que los miembros de la familia plasman los acuerdos relativos a la convivencia armónica entre la empresa y la familia.

Y establecen las líneas generales de la sucesión y el retiro de las generaciones entrantes y salientes de la familia, buscando la permanencia del proyecto común que es la Empresa Familiar.

Las etapas que lo conforman



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



**Nuestro
andar**

A



B

**Concordia en la
empresa
familiar**

COFAEM

**Nuestras
nuevas
etapas**

D



C

**Patrimonio
y Gobierno**

Etapa A. Nuestro andar

(Los que fuimos, somos y seremos)



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Ayer

- Hechos relevantes, aprendizaje.
- Personas influyentes, legado



Hoy

- Familiograma, interrelaciones y valores.
- Misión, F y D claves, madurez de la organización.



Mañana

- Visión, estrategias, madurez organizacional requerida.
- Perfiles de los sucesores y sus colaboradores.



Etapa B. Concordia en la empresa familiar



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



¿En qué debe pensar la familia empresaria?



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Todos juntos



Armonía



**Al mismo
objetivo**

Etapa C. Propiedad y Gobierno



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Patrimonio

- Inventario de bienes.
- Participación accionaria.
- Oficina de la familia.



Órganos de gobierno

- Asamblea general de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Familia.
- Convención familiar.

Etapa D. Nuestras nuevas etapas



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



“Plan general de transición a las nuevas etapas”

“Planeación jerarquización de la RSE”

Proceso de Protocolo de Familia



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1

- Sensibilización.
- Diagnóstico de la empresa en temas de protocolo.

2

- Presentación de resultados de diagnóstico.
- Taller de construcción.
- Diseño plan trabajo.

3

- Reuniones individuales y grupales.
- Presentación de avances.
- Ajustes al protocolo.

4

- Firma del protocolo.
- Comunicación interna y/o externa del protocolo familiar.

Tiempo promedio mínimo: 6 meses

Video



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Beneficios del protocolo de familia



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Transición generacional ordenada.



Prevención y solución de conflictos.



Responsabilidades y funciones de los miembros de la familia en la empresa.



Impulso de la profesionalización mediante el gobierno corporativo.



Condiciones justas y reconocidas para el retiro de los fundadores.





HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Sesión de preguntas





HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Tu opinión es valiosa



Encuesta

Conclusiones



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Se transmite la **filosofía** del negocio del fundador para las siguientes generaciones.

Se **integra a la familia** al negocio con una visión compartida.

Fija las **reglas** de las relaciones empresa-familia-propiedad y para la futura sucesión.

Limita la participación discrecional e ilimitada de familiares al negocio por el simple hecho de ser familia.



Ingresa

www.nafintecapacita.com



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

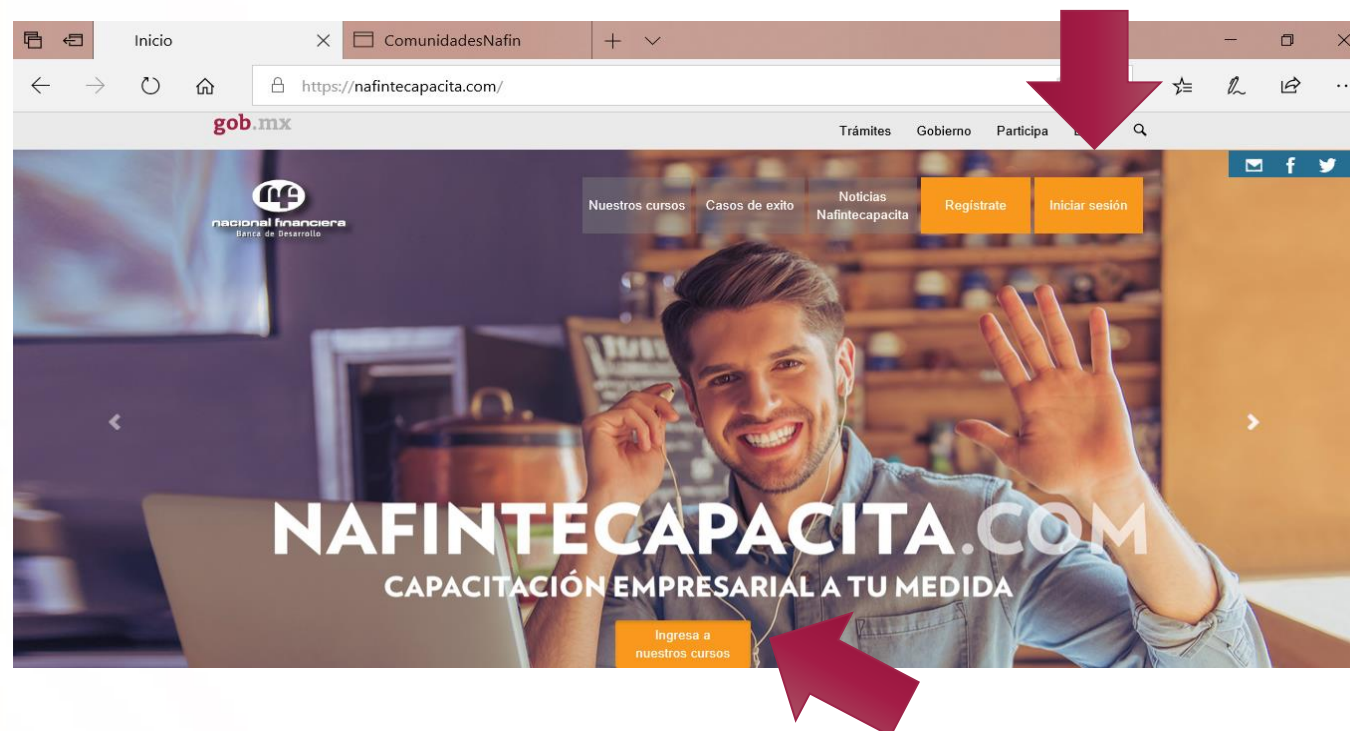


nacional financiera



- 1 Aún no estás registrado:
 - Da clic en "Regístrate".
 - Incorpora los datos solicitados.

- 2 Estás registrado:
 - Da clic en "Iniciar sesión".
 - Ingresa tu mail y contraseña.



En caso de tener alguna duda del funcionamiento de la plataforma te invitamos a ingresar a este video tutorial:
<https://drive.google.com/open?id=14TJvzljLXIlla9RnNNtKhjdxXec0rsA>

Usa el navegador Google Chrome para mejorar tu experiencia.

Te invitamos a las siguientes capacitaciones:



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



“Continuidad en la Empresa Familiar”



Módulo 1

**Sucesión, el retiro
del fundador**

Martes 9 de Noviembre



Módulo 2

**Protocolo de
Familia**

Miércoles 10 de Noviembre



Módulo 3

**Profesionalización e
institucionalización**

Jueves 11 de Noviembre



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



¿CÓMO CONTACTARNOS?



ayuda@nafintecapacita.com



nafin.com o gob.mx/nafin
nafintecapacita.com



800 NAFINSA (623-4672)



/NAFINSA
Capacitación Empresarial Nafin



/NafinOficial
/CE_Nafin



/Nafin

