



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Plan de implementación de protocolo familiar de la
empresa Enerplus Perú SAC**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de
Licenciado en Administración de Empresas

Hugo Macedo Gamboa

Revisor:
Mgtr. César Augusto Cáceres Dagnino

Lima, febrero de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Hugo Macedo Gamboa, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 44897265, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Plan de Implementación de Protocolo Familiar de la empresa Enerplus Perú SAC”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. César Augusto Cáceres Dagnino, identificado con DNI: 07619776

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 26/02/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, gracias por todo el esfuerzo que han hecho por mí y por mis hermanos.

A mi esposa, gracias por tu amor y apoyo incondicional.

A mi hija, gracias por cambiarme la vida.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo diseñar un plan de implementación de un protocolo familiar para la empresa Enerplus Perú S.A.C. (Enerplus), con el propósito de fortalecer la gobernanza de la familia empresaria y asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo. Enerplus es una empresa familiar, que enfrenta desafíos propios de este tipo de organizaciones, como la sucesión generacional, manejo de conflictos, entre otros. En este contexto, el protocolo familiar se plantea como una herramienta que regula la relación entre la familia, la propiedad y la empresa, asegurando una gestión adecuada y sostenible en el tiempo. Para el desarrollo del estudio, se adoptó una metodología cualitativa basada en un enfoque descriptivo y documental. Se recopiló y analizaron conceptos teóricos provenientes de artículos académicos, tesis y encuestas especializadas en empresas familiares; se llevaron a cabo reuniones con los miembros de la familia propietaria para evaluar la disposición y el nivel de compromiso en la implementación de esta herramienta de gobernanza. Como conclusión general, se determinó que la implementación de un protocolo familiar es una herramienta fundamental para fortalecer la gobernanza en la familia empresaria, facilitando la alineación de expectativas entre los miembros, la definición de normas claras de gestión y la planificación estructurada de sucesión generacional.

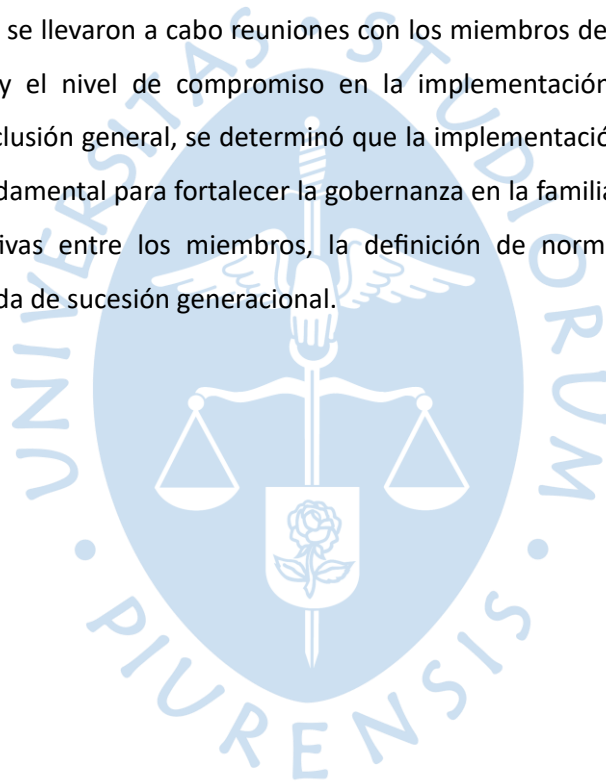


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos Generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividad	9
1.1.3 Misión, visión y valores	9
1.1.4 Organigrama	10
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	10
1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada	10
1.2.2 Propósito del puesto	11
1.2.3 Producto o proceso del informe	11
1.2.4 Resultados concretos logrados del puesto	12
Capítulo 2. Fundamentación del tema	14
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	14
2.1.1 Aspectos teóricos	14
2.1.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	20
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	22
3.1 Aportes	22
3.1.1 Situación actual del gobierno familiar	22
3.1.2 Propuesta del plan de implementación del protocolo familiar	22
3.1.3 Beneficios de la implementación del protocolo familiar	26
3.1.4 Desafíos y riesgos de la implementación del protocolo familiar	28
3.2 Desarrollo de la experiencia	29
Conclusiones	30
Referencias	32
Anexo 1. Definiciones de empresas familiares	34
Anexo 2. Modelo de protocolo familiar	37

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa Enerplus 2024	10
Figura 2 Modelo de los tres círculos.....	15
Figura 3 Generaciones de empresas familiares representadas	17
Figura 4 Generación actual liderando el negocio	17
Figura 5 Fases del proceso de diseño y elaboración del protocolo familiar.....	23



Lista de Tablas

Tabla 1 Objetivos del puesto, habilidades y conocimientos, resultados logrados	13
Tabla 2 Estructura del gobierno de familias empresarias	19
Tabla 3 Estructura de gobierno familiar de la familia propietaria de Enerplus	22



Introducción

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía a nivel mundial, contribuyendo a la generación de empleo y desarrollo económico.

Sin embargo, su continuidad a lo largo del tiempo se ve amenazada por desafíos propios de las organizaciones, así como por aquellos inherentes a su naturaleza familiar, como la sucesión generacional, la gestión de conflictos y la profesionalización de la gestión. En este contexto, la implementación de mecanismos de gobernanza como el protocolo familiar, se convierte en una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad y éxito de estas organizaciones.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo diseñar un plan de implementación de un protocolo familiar para la empresa Enerplus, con el propósito de fortalecer la gobernanza de la familia empresaria y asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo. Para ello, el autor combina un análisis teórico basado en literatura especializada con su experiencia profesional en la empresa familiar.

El primer capítulo presenta los aspectos generales de la empresa, como su historia, estructura organizativa y principales actividades. Asimismo, se describe la experiencia profesional del autor dentro de la compañía, detallando sus funciones y contribuciones en el ámbito de la gestión administrativa.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que sustenta el presente trabajo, incluyendo conceptos sobre empresas familiares, familias empresarias, gobernanza y protocolo familiar. Adicional a ello, se describen las metodologías y procedimientos utilizados para el desarrollo del trabajo.

El tercer capítulo presenta los aportes derivados de la investigación y la experiencia profesional, destacando los beneficios, desafíos y riesgos de la implementación del protocolo familiar.

Finalmente, se presentan las conclusiones orientadas a la consolidación de un gobierno familiar, que facilite la transición generacional y asegure la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Con este estudio, se busca proporcionar un punto de partida para la profesionalización de la gobernanza familiar, fomentando una gestión estratégica alineada con los valores y objetivos de la familia propietaria.

Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa

Enerplus es una empresa familiar, fundada por la familia Macedo Gamboa en la ciudad de Arequipa, inició actividades el año 2003 como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, en el 2016 pasó a ser una Sociedad Anónima Cerrada. La empresa tiene más de 20 años brindando servicios de ingeniería eléctrica, que abarcan desde el diseño, suministro, instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos de media y baja tensión.

A lo largo de su trayectoria, Enerplus ha ejecutado proyectos eléctricos en diversos sectores como minería, industria, construcción, retail y vivienda. Entre sus proyectos destacan el Centro Empresarial “City Center” en Arequipa, el centro comercial Real Plaza en Cusco, el centro comercial El Quinde en Cajamarca, entre otros.

1.1.1 Ubicación

Actualmente la empresa cuenta con oficinas administrativas que están ubicadas en calle Schell 644 en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima.

1.1.2 Actividad

La empresa brinda los siguientes servicios de ingeniería eléctrica:

- Diseño y elaboración de proyectos eléctricos.
- Diseño e implementación de sistemas eléctricos y sistemas de utilización en media tensión.
- Diseño e implementación de sistemas eléctricos y sistemas de utilización en baja tensión.
- Diseño e implementación de sistema de transmisión de energía a través de ductos barra.
- Mantenimiento predictivo, preventivo, correctivo y auditorías de sistemas eléctricos.

1.1.3 Misión, visión y valores

Misión: Proporcionar soluciones de ingeniería eléctrica confiables y de vanguardia, comprometiéndonos a garantizar la seguridad, eficiencia y calidad en nuestro servicio.

Visión: Nos esforzamos por ser líderes en el sector de servicios eléctricos, siendo reconocidos por nuestra expertise técnica y compromiso con la innovación.

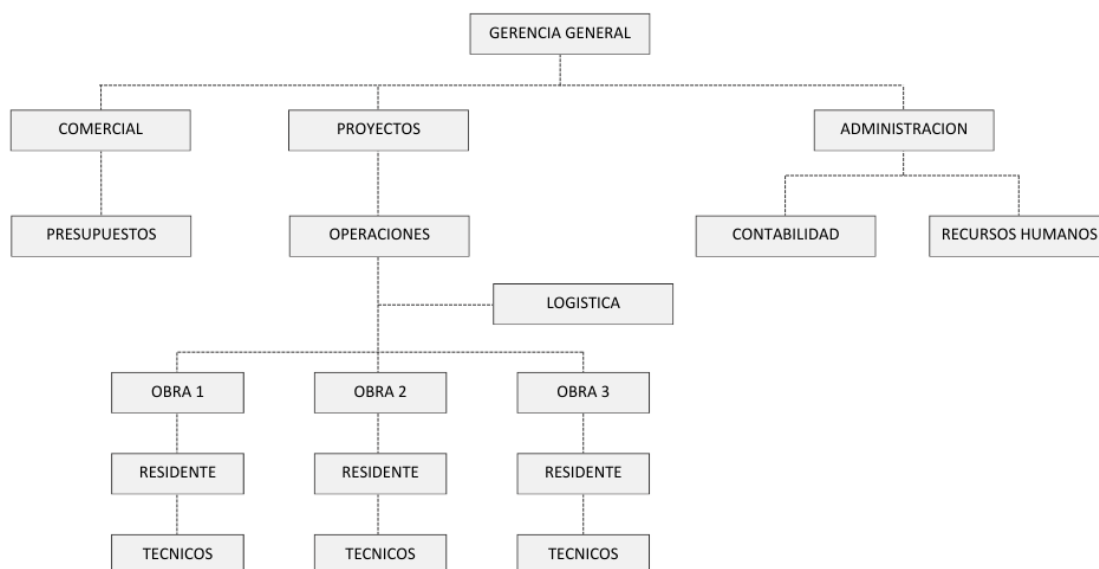
Valores: Compromiso, calidad, excelencia, trabajo en equipo, innovación, seguridad.
(Enerplus Perú Sac, 2024, párr. 4-6)

1.1.4 Organigrama

Enerplus cuenta con 23 trabajadores, distribuidos en las áreas de administración, contabilidad, recursos humanos, proyectos, operaciones, logística, comercial y presupuestos. En la actualidad, la empresa ejecuta simultáneamente tres proyectos eléctricos, lo que ha impulsado la contratación de profesionales altamente calificados con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los proyectos. La empresa está conformada en un 15% por miembros de la familia empresaria, mientras que el 85% corresponde a profesionales externos. La estructura organizacional de la empresa se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1

Organigrama de la empresa Enerplus 2024



Nota: El presente cuadro representa la estructura organizacional de la empresa a finales del año 2024.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada

El autor ingresó a laborar en la empresa familiar como asistente de gerencia en el año 2014. A partir del 2022 el autor fue llamado a ocupar el cargo de gerente administrativo, puesto que viene desempeñando en la actualidad.

Es importante mencionar que el autor desde el año 2016 forma parte del accionariado de la empresa, participando de las reuniones y decisiones de las juntas generales de accionistas que se desarrollan anualmente.

1.2.2 Propósito del puesto

Actualmente como gerente administrativo el autor tiene como objetivo cumplir con las siguientes responsabilidades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa:

Gestión financiera:

- Elaborar, dar seguimiento y controlar los presupuestos de la empresa.
- Controlar los gastos operativos.
- Gestionar la tesorería, cobros, pagos y flujo de caja.
- Preparar informes financieros para la gerencia.

Gestión Contable:

- Supervisar los procesos contables.
- Cumplir con la legislación fiscal.
- Calcular y pagar impuestos.
- Gestionar la planilla y beneficios sociales.

Gestión de Personal:

- Reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Gestionar el desempeño y desarrollo del personal.
- Cumplir con la legislación laboral.
- Supervisar el cumplimiento de seguridad y salud en el trabajo.

Otros:

- Coordinar las operaciones diarias.
- Negociar contratos y gestionar las relaciones con los proveedores.
- Identificar y mejorar los procesos internos.
- Controlar y dar mantenimiento a los activos de la empresa.

1.2.3 Producto o proceso del informe

Al igual que muchas empresas familiares, Enerplus enfrenta el desafío de asegurar su continuidad a lo largo de las generaciones. Este camino suele estar marcado por una serie de obstáculos y riesgos inherentes, los cuales, de no ser gestionados adecuadamente, pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio.

La continuidad de Enerplus, requiere de una planificación estratégica que comprenda múltiples dimensiones, tanto a nivel empresarial como familiar. En este contexto, el autor, basándose en su

conocimiento profesional sobre mecanismos de gobernanza familiar, así como en su experiencia adquirida en el puesto de trabajo como gerente administrativo y miembro de la junta de accionista, ha identificado los siguientes retos:

- Alineación de las expectativas de los familiares sucesores.
- Establecimiento de un claro marco de gobernanza familiar.
- Desarrollo de un plan de sucesión que garantice un traspaso de liderazgo gradual y ordenado.
- Desarrollo de mecanismos para preservar y garantizar el crecimiento del patrimonio familiar.
- Establecimiento de protocolos para gestionar crisis empresariales y familiares que puedan poner en riesgo el futuro del negocio.

1.2.4 Resultados concretos logrados del puesto

Los resultados obtenidos por el autor se resumen a través de la Tabla 1.



Tabla 1

Objetivos del puesto, habilidades y conocimientos, resultados logrados.

	Objetivos del puesto	Habilidades y conocimientos	Resultados logrados
Gestión financiera	Elaborar, dar seguimiento y control de presupuestos.	Habilidades:	Se implementó un presupuesto anual.
	Controlar los gastos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero • Organización y planificación • Negociación 	Aumentaron el número de líneas de crédito con proveedores.
	Gestionar la tesorería, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y flujo de caja.	Conocimientos:	Se tiene información financiera oportuna.
	Elaborar de informes financieros para gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de presupuestos • Manejo de flujo de caja • Análisis financiero 	
Gestión contable	Supervisar el registro contable.	Habilidades:	Se implementó un nuevo sistema contable, lo que mejoró la organización de información.
	Cumplir la legislación fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento analítico • Organización y planificación 	
	Calcular y pagar los impuestos.	Conocimientos:	Se tiene información contable actualizada.
	Gestionar la planilla y beneficio sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Normas contables • Legislación fiscal • Manejo de software contable 	Cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales.
Gestión de personal	Reclutar, seleccionar y contratar personal.	Habilidades:	Se redujo el nivel de rotación del personal a un 15%..
	Gestionar el desempeño y desarrollo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Liderazgo • Empatía 	Se establecieron planes de capacitación.
	Cumplir con la legislación laboral.	Conocimientos:	Se redujo a cero los accidentes laborales.
	Supervisar el cumplimiento de seguridad y salud en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de plataformas de reclutamiento • Legislación Laboral • Evaluación de desempeño 	
Otros	Negociar contratos y gestionar las relaciones con proveedores.	Habilidades:	Aumento del tiempo de pago de 30 a 60 días en líneas de crédito.
	Identificar y mejorar los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación efectiva 	
	Controlar y dar mantenimiento a los activos de la empresa.	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de costos • Contratos y acuerdos comerciales 	Disminución del 10% del costo de materiales.

Nota. Esta tabla muestra los diferentes objetivos requeridos por el puesto de gerente administrativo, en la siguiente columna se muestra las habilidades y conocimientos requeridos al asumir el puesto y en la última columna se describe los resultados logrados por el autor en la empresa.

Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 Aspectos teóricos

Para el presente trabajo tomaremos en cuenta varios conceptos teóricos importantes para proporcionar contexto y sustento al objeto del presente trabajo.

La empresa familiar. El primer concepto que se desarrolla es el de “empresa familiar”. Sin una empresa familiar no podría existir una familia empresaria, por lo que no existirían mecanismos de gobernanza que aplicar y por ende no existirían protocolos o acuerdos que desarrollar.

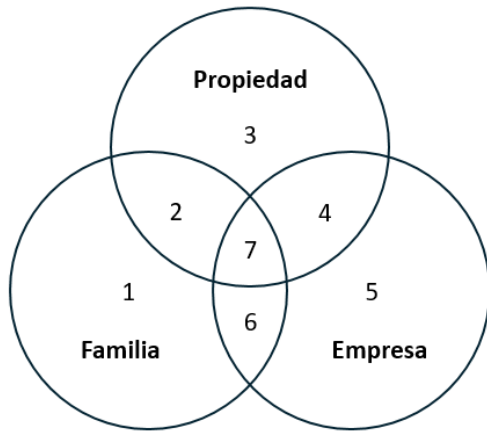
En la actualidad no existe un consenso sobre que es una empresa familiar, como lo menciona Chua et al. (2005) citados por Molina et al. (2016, p.122) donde:

Aseveran que no existe acuerdo entre los teóricos acerca de la definición de las empresas familiares debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones. Sin embargo, hay consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: 1. la propiedad, 2. la empresa y 3. la familia.

Estos tres elementos hacen que la dinámica en una empresa familiar sea única, debido a que las interrelaciones entre los familiares, propietarios, gerentes, empleados y otros miembros, influyen directamente en el desempeño y éxito de la empresa.

Davis (2018) manifiesta que hasta el año 1978 existía un modelo de dos círculos, el cuál explicaba la influencia mutua que existe entre la “familia” y la “empresa”; sin embargo, este modelo no lograba captar la realidad de todas las interacciones que existen en empresas con estructuras familiares más complejas.

En los años ochenta Renato Tagiri y Jhon Davis, con la finalidad de explicar la relación que existe entre estos elementos propiedad-empresa-familia, elaboraron el “Modelo de los tres círculos”, el cual se muestra en la Figura 2.

Figura 2*Modelo de los tres círculos*

1. Familiares que no trabajan en el negocio y no son propietarios.
2. Familiares que son propietarios que no trabajan en el negocio.
3. Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.
4. Propietarios no familiares que trabajan en el negocio.
5. Empleados que no son propietarios ni son familiares.
6. Familiares que trabajan en el negocio pero no son propietarios.
7. Propietarios que son familiares y que trabajan en el negocio.

Nota: Adaptado de *How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business*, por Jhon Davis, 2018, Cambridge Institute for Family Enterprise, (p. 6), todos los derechos reservados por Cambridge Institute for Family Enterprise 2018.

En el primer círculo se encuentra el concepto de “familia”, que abarca a todos los miembros de un grupo familiar.

En el segundo círculo se encuentra la “empresa”, que incluye a todas las personas que desempeñan funciones dentro de la organización y reciben una remuneración como resultado de su trabajo.

En el tercer círculo se encuentra el concepto de “propiedad”, el cuál, describe de forma más precisa la relación de aquellos miembros que participan como accionistas, pero que no son parte de la familia ni tampoco laboran dentro de la empresa.

Este diagrama de los tres círculos ayudó a Tagiuri y Davis (1966) a definir a las empresas familiares como:

Aquellas empresas cuya propiedad está controlada por una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas del negocio, a través de sus puestos de gestión, derechos de propiedad o roles familiares. (pp. 199-208)

El uso de este modelo permite visualizar de manera más clara que la familia, accionistas, gerentes, empleados y otros miembros, tienen diferentes puntos de vista, objetivos y preocupaciones que influyen en el futuro de una empresa familiar.

Con el pasar del tiempo varios autores aportaron diferentes definiciones de empresa familiar, en el Anexo 1 se hace una referencia a las principales definiciones que se han elaborado en este ámbito.

Autores como Gallo y Villaseca (1996), Ward y Dolan (1998) plantean que la definición de empresa familiar debe cumplir tres condiciones básicas:

1. Una o dos familias deben poseer más de 50 % de la propiedad de la empresa.
2. Deben existir miembros de la familia que ocupen cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
3. Debe existir la intención de la familia propietaria para que la empresa sea transferida a la siguiente generación.

En el Perú, el pasado 9 de octubre del 2024, fue presentado el proyecto de ley 6648/2023-CR el cual establece que la empresa familiar es:

Aquella entidad económica en la que la propiedad y la gestión operativa o estratégica están en control de uno o varios integrantes de la familia fundadora o adquirente y cuya intención es preservar el control y la propiedad a lo largo de las generaciones. (Portal de Comunicaciones del Congreso de la República del Perú, 2024, párr. 3)

Importancia de las empresas familiares en Perú. Las empresas familiares representan una parte importante en la economía mundial, desempeñan un gran papel en la generación de empleo y en el impulso del crecimiento económico de un país.

Según los resultados de la primera encuesta de familias empresarias realizada por la Asociación de Empresas Familiares (AEF) y EY Perú (2019), indican que, “cerca del 80% de las empresas en el Perú son familiares, y su participación en el empleo alcanza entre el 60% y 70%. Así también, contribuyen con más del 40% del Producto Bruto Interno (PBI)” (p. 6).

Retos de las empresas familiares. Son varios los desafíos que enfrentan las empresas familiares para lograr su continuidad y éxito en el tiempo, a continuación, se desarrolla dos de los desafíos más comunes que atraviesan las empresas familiares.

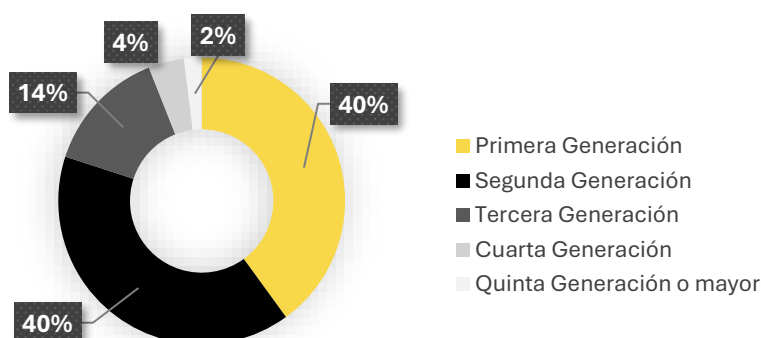
Traspaso generacional. Uno de los desafíos más relevantes sobre el cual se ha podido investigar, es el traspaso generacional de los dueños fundadores a los sucesores.

En la última encuesta realizada por STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise (2022) a más de 2,439 empresas familiares en 70 países ubicados en Europa, América, Medio Oriente,

África y Asia Pacífico, se encontró que el 40% de las empresas son gestionadas por la primera generación, otro 40% han llegado a una segunda generación, un 14% es gestionada por la tercera generación, un 4% por la cuarta generación y solo un 2% de las empresas encuestadas llegó a traspasar el negocio a una quinta generación o más, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Generaciones de empresas familiares representadas

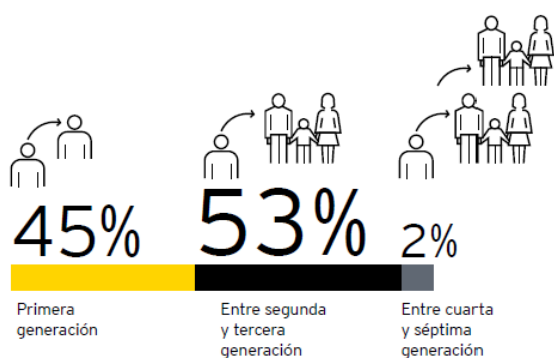


Nota. Adaptado de “*The regenerative power of family businesses - Transgenerational entrepreneurship*”, por STEP Project Global Consortium y KPMG International entities, (2022), (p. 48), todos los derechos reservados KPMG International entities.

Según AEF y EY Perú (2019), de todas las empresas familiares en el Perú, un 45% de empresas son lideradas por la primera generación, otro 53% de empresa son lideradas por la segunda o tercera generación y solo un 2% a logrado trascender a una cuarta generación o más, así como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Generación actual liderando el negocio



Nota. Tomado de “*1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú*”, por Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y EY Perú, (2019), (p. 8), todos los derechos reservados por (AEF) y EY Perú.

Por lo tanto, hacer el traspaso generacional es un gran desafío para toda empresa familiar, ya que implica asegurar la continuidad del negocio a través de un liderazgo preparado y comprometido. Varios autores sugieren una planificación anticipada, la formación de las nuevas generaciones, establecer reglas y procedimientos claros, entre otros. Las familias que gestionan bien este proceso tienen más posibilidades de mantener su legado y asegurar el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Manejo de conflictos. Otro reto por el que atraviesan las empresas familiares es el manejo de conflictos. Como ya se mencionó, esto se debe a las interrelaciones naturales que existen entre familia, propietarios, gerentes, empleados y otros.

Según Tàpies y Ceja (2011) los conflictos más comunes en las empresas familiares son:

1. La incompatibilidad de personalidades entre algunos familiares, que suelen ser tolerados por otros miembros de la familia.
2. El conflicto entre hermanos que compiten por ser el líder adecuado para la empresa ante los ojos de los padres o fundadores.
3. La integración de nuevos miembros a la familia, los cuales son vistos con recelo por los miembros más antiguos.
4. La comparación constante del hijo con los logros y legado de su padre.
5. La priorización de la empresa por parte del fundador, y el descuido de su rol dentro de la familia el cuál termina dañando la voluntad de la familia de permanecer unida.

A medida que una empresa familiar integra a nuevas generaciones, el riesgo de conflictos aumenta debido a las diferencias de intereses, expectativas y estilos de gestión entre sus miembros. Además, la incorporación de nuevos integrantes a la familia como cónyuges, hijos y herederos afecta la estructura de propiedad y la toma de decisiones, generando distintos puntos de vista sobre la administración del negocio, la distribución de beneficios y la continuidad de la empresa.

El paso de empresa familiar a familia empresaria. Una empresa familiar puede mantenerse operando por muchos años e incluso lograr traspasar a una siguiente generación. Sin embargo, para que una empresa familiar evolucione y se convierta en una familia empresaria, es necesario que sus miembros trasciendan el enfoque empresarial y adopten una visión de largo plazo sobre la gestión de su patrimonio y su legado.

Según la definición del profesor Cáceres (comunicación personal, 2024), una familia empresaria es “aquella familia que tiene la propiedad de una o más empresas familiares.”

Este concepto de “propiedad” es uno de los tres ámbitos que deben de existir en el gobierno de la familia empresaria.

El gobierno de la familia empresaria. Para que las familias empresarias construyan una base sólida para su crecimiento, resulta fundamental la profesionalización de su gestión. En este proceso, una de las decisiones más estratégicas es la implementación de un gobierno familiar, el cual permite establecer normas, estructuras, mecanismos, procesos y herramientas que regulen la relación entre la familia, la propiedad y la empresa.

El profesor (Cáceres, 2024) menciona que:

El gobierno de la familia empresaria se refiere a las estructuras y procesos que las familias empresarias implementan para gestionar sus negocios y relaciones familiares de manera efectiva.

Es crucial para la sostenibilidad de la empresa familiar, ya que ayuda a alinear los intereses de la familia con los objetivos del negocio, asegurando la continuidad y el éxito a largo plazo.

Para lograrlo, es necesario contar con organismos especializados en gestionar los diferentes ámbitos que existen en una empresa. En la Tabla 2, se puede visualizar la estructura de gobierno de una familia empresaria con respecto a los ámbitos de propiedad, gobierno y gestión.

Tabla 2

Estructura del gobierno de familias empresarias

ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE FAMILIAS EMPRESARIAS	
AMBITOS	FAMILIA EMPRESARIA
PROPIEDAD	ASAMBLEA FAMILIAR
GOBIERNO	CONSEJO DE FAMILIA
GESTION	FAMILY OFFICE

Nota: Esta tabla muestra que en cada ámbito de la familia empresaria existe un organismo de gobierno.

Adaptado de Cáceres (comunicación personal, 2024)

En el ámbito de la propiedad, el primer órgano de gobierno es la Asamblea Familiar, que se realiza a través de una reunión anual con la participación de todos los miembros de la familia. Su propósito es informar la situación de la empresa familiar, busca fortalecer la identidad, los valores y la visión familiar.

En el ámbito del gobierno, el segundo órgano de gobierno es el Consejo de Familia, una entidad conformada por representantes de cada rama familiar. Su función es definir normas, políticas y directrices para gestionar la relación entre la familia y la empresa.

En el ámbito de la gestión, el tercer órgano de gobierno es la Oficina de Familia, la cual se encarga de ejecutar las directrices definidas por el Consejo Familiar, administrar el patrimonio y fondo de la familia empresaria.

Para que los órganos de gobierno familiar cumplan eficazmente sus objetivos, es fundamental la implementación de diversos mecanismos y herramientas que permitan regular la relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Entre los mecanismos más importantes se encuentran el protocolo familiar, el código de ética y conducta familiar, el plan de sucesión, entre otros.

Arenas y Rico (2014) señalan que: “el protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar, esclarece los objetivos de la empresa familiar, compatibiliza los intereses familiares y empresariales, prevé la sucesión, regula el patrimonio y permite la gestión” (p. 254).

El protocolo familiar. Según Gallo y Tomaselli (2006) el Protocolo Familiar es un documento que reúne un conjunto de valores, principios, objetivos, normas y procedimientos acordados por los miembros de la familia propietaria. Sirve como un punto de referencia común para la planificación y el gobierno del sistema empresarial familiar, así como para regular las interacciones entre la familia y la empresa. Su objetivo principal es fortalecer la confianza y promover una comunicación efectiva dentro del núcleo familiar.

Dado que no existen dos familias iguales, no es posible elaborar dos protocolos familiares idénticos, siendo necesario que cada protocolo se ajuste a las necesidades y particularidades de cada familia empresaria.

Por lo ya expuesto, el autor sustenta en base al marco teórico desarrollado, la necesidad de elaborar un protocolo familiar que permita implementar de manera adecuada los organismos, mecanismos y herramientas necesarias que ayuden a cumplir el objetivo de preservar la compañía Enerplus en el tiempo.

2.1.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Las acciones y metodologías utilizadas en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional fueron las siguientes:

Revisión y análisis teórico. El proceso se inició con un estudio de literatura, mediante la revisión de artículos académicos, tesis, encuestas y otros documentos relevantes sobre la implementación de protocolos en empresas familiares. Dicha revisión se realizó en diversas bases de datos y repositorios académicos. Como resultado, se identificó conceptos fundamentales relacionados con la empresa familiar, la familia empresaria, el gobierno familiar y el protocolo familiar.

Elaboración del marco teórico. Con la información recopilada, se estructuró un marco teórico que integró las definiciones y conceptos esenciales identificados en la fase de revisión documental. Este marco teórico sirvió de fundamento para el diseño del plan de implementación del protocolo familiar.

Interacción con la familia empresaria. Para asegurar la viabilidad y pertinencia del protocolo, se llevaron a cabo reuniones con la familia propietaria de Enerplus. En la primera reunión se expuso la importancia y los beneficios de contar con un protocolo familiar en empresas familiares. En la segunda reunión se presentó el marco teórico elaborado, complementado con material audiovisual que facilitó la comprensión de los conceptos clave. Durante esta sesión, se abrió un espacio de diálogo y retroalimentación.

Análisis situacional del gobierno familiar. Posterior a las reuniones y a la revisión teórica, se efectuó un diagnóstico de la situación actual del gobierno familiar.

Diseño del plan de implementación. Basándose en el diagnóstico y en el marco teórico, se desarrolló un plan detallado para la creación e implementación del protocolo familiar.

Identificación de beneficios. Se detallaron los posibles beneficios de la aplicación de un protocolo familiar, tales como la clarificación de roles y responsabilidades, la mejora en la comunicación interna y el fortalecimiento de la visión y misión familiar.

Evaluación de desafíos y riesgos. Se identificaron los principales desafíos y posibles riesgos asociados al proceso, con el objetivo de que la familia los tenga presente durante el proceso de elaboración y en la ejecución del protocolo familiar.

Conclusión. Al final, se presenta una conclusión relacionada al objetivo del trabajo, que incluyen análisis, reflexiones, limitaciones y recomendaciones futuras.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

3.1.1 Situación actual del gobierno familiar

A través de una comunicación interna con los familiares propietarios de la empresa Enerplus, se encontró que, actualmente la familia no cuenta con una estructura de gobierno familiar, el cual se puede representar en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

Estructura de gobierno familiar de la familia propietaria de Enerplus

ESTRUCTURA DEL GOBIERNO FAMILIAR		
<u>AMBITOS</u>	<u>ORGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR</u>	<u>FAMILIA EMPRESARIA</u>
PROPIEDAD	ASAMBLEA FAMILIAR	NO CUENTA
GOBIERNO	CONSEJO DE FAMILIA	NO CUENTA
GESTION	FAMILY OFFICE	NO CUENTA

Nota: La familia propietaria de enerplus no cuenta actualmente con una estructura formal de gobierno familiar.

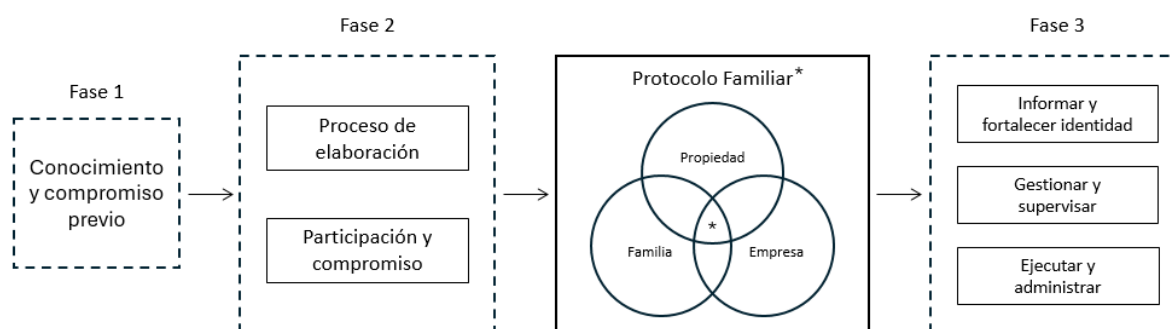
3.1.2 Propuesta del plan de implementación del protocolo familiar

Para la creación e implementación del protocolo familiar, propuesto como objetivo del Trabajo de Suficiencia Profesional, se tomará como referencia el modelo comprensivo desarrollado por el Dr. Pablo Montalbetti en su tesis doctoral titulada “El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares en Perú” publicada el 2016.

Dicho modelo proporciona una visión integral y estructurada del proceso de creación de un protocolo familiar, si bien el modelo está orientado a la prevención de conflictos, se adaptará y se usará como guía para la propuesta del presente trabajo, el cual se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Fases del proceso de diseño y elaboración del protocolo familiar



Nota: Adaptado de “El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú.”, por P. Montalbetti, (2016), (p. 67), Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

Tomando en consideración el marco teórico desarrollado y la experiencia profesional adquirida, el autor propone el siguiente plan para la creación e implementación del protocolo familiar, destinado a la familia empresaria propietaria de la empresa Enerplus.

Etapas del proceso de diseño y elaboración del protocolo familiar

Fase 1: Conocimiento y compromiso previo. Según Montalbetti (2016) la efectividad del protocolo familiar está directamente relacionada con el grado de interiorización que la familia alcance con respecto a este documento. En ese sentido, resulta fundamental que los miembros de la familia inicien el desarrollo de las distintas etapas del protocolo con plena conciencia de su significado y de la importancia que tiene para el futuro de la empresa familiar. (p. 69)

Por tal motivo, en esta primera etapa se sugiere trabajar los siguientes puntos:

1. Contratación de un asesor de empresas familiares
2. Primer acercamiento del asesor con familia empresaria
 - Presentación del asesor
 - Reuniones personales y grupales entre el asesor y la familia empresaria.
 - El asesor tendrá un primer acercamiento de la cultura y valores familiares.
3. Capacitación sobre conceptos teóricos relacionados a familia empresaria
 - Empresa Familiar
 - Familia Empresaria
 - Gobierno Familiar
 - Órganos de Gobierno Familiar
 - Herramientas y Mecanismos de Gobierno

4. Evaluación del nivel de conciencia
 - Evaluar el nivel de entendimiento de conceptos y su implicancia a través de cuestionarios
5. Evaluación del nivel de compromiso familiar
 - Reuniones individuales
 - Firma de compromisos
6. Reunión Final donde se presenta los resultados y compromisos alcanzados.

Fase 2: Proceso de elaboración, participación y compromiso. Una vez establecido el compromiso de la familia el siguiente paso es dar inicio al proceso de elaboración del protocolo familiar y a la participación y compromiso de los miembros de la familia.

Conceptualización. En esta primera etapa los miembros de la familia deben recopilar la historia de la empresa para comprender su evolución en el tiempo e identificar los factores que han contribuido a su éxito. Así mismo, es importante realizar una evaluación de la situación actual de la empresa con el objetivo de proporcionar a todos los miembros de la familia un conocimiento integral y una visión clara del negocio.

El objetivo de esta etapa es brindar a todos los miembros de la familia la información necesaria que le permita participar de manera informada en las reuniones y debates, de este modo, podrán comprender plenamente las propuestas presentadas y tomar decisiones con mayor conciencia y responsabilidad.

Invitación. En esta etapa se hace la invitación a todos los miembros de la familia que hayan completado previamente el proceso de conocimiento y compromiso, que sean consanguíneos, propietarios actuales o potenciales, independientemente de su formación o edad para que puedan participar y aportar ideas sobre temas que se consideren significativos para la familia y la empresa. Algunos autores sugieren la participación de los familiares políticos, para escuchar sus ideas, asegurándose de que la voluntad conciliada y mayoritaria quede plasmada en el documento.

Diagnóstico. En esta etapa, se debe programar sesiones con la familia para evaluar el estado actual de las relaciones intrafamiliares a fin de identificar los motivos de discordia que puedan poner en peligro el proceso emprendido. El objetivo no es instigar o renovar desacuerdos, sino evaluar hasta qué punto la rivalidad familiar influye en la toma de decisiones. Por ello, es mejor desarrollar el protocolo en un entorno de relativa armonía familiar, para facilitar las conversaciones, garantizar la continuidad del proceso. En caso de que el conflicto sea difícil de manejar, sería recomendable la mediación de un profesional en resolución de conflictos.

Debates. A continuación, se llevan a cabo reuniones entre los miembros de la familia para compartir ideas de todos los puntos a desarrollar en el protocolo familiar. En estas reuniones se debe establecer un ambiente propicio para el diálogo, garantizando que todas las opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta. Para ello, el asesor puede cumplir la función de moderador, buscando facilitar la comunicación y orientando la conversación hacia resultados productivos.

Al finalizar las reuniones, se elabora un acta con los acuerdos logrados en cada reunión, los cuales servirán de base para la redacción del documento final.

Redacción y aprobación. El proceso de redacción del protocolo se lleva a cabo en base a los acuerdos logrados durante las reuniones previas. El asesor elabora un borrador del protocolo, el cual es sometido a una revisión minuciosa por parte de los familiares. Durante esta etapa se realizan ajustes y modificaciones que mejoren la claridad y la precisión del documento.

Una vez elaborado el protocolo familiar definitivo, se convocará a la última reunión de esta etapa, en la cual la familia aprobará y firmará el documento, ratificando su compromiso de cumplir íntegramente con lo acordado. Aquellos aspectos sobre los cuales no se alcance un consenso, podrán delegarse en el futuro a la decisión del Consejo de Familia.

En el Anexo 2 se adjunta un modelo sobre la estructura de un protocolo familiar.

Ejecución. En esta etapa se llevará a cabo la ejecución de los acuerdos firmados en el protocolo familiar, marcando el inicio de los organismos de gobierno familiar, que tendrán como función informar, supervisar y ejecutar los planes de acción necesarios para poner en marcha los acuerdos establecidos.

Chiner (2013) manifiesta que la elaboración de un Protocolo Familiar es un proceso que puede extenderse por varios meses e incluso superar un año. No obstante, su aplicación requiere un período aún más prolongado, ya que implica la implementación progresiva de los compromisos acordados por todos los miembros de la familia, asegurando su cumplimiento y adaptación dentro de la empresa familiar. El protocolo familiar, una vez elaborado, aceptado y firmado por todos los miembros de la familia empresaria, no debe quedar en el olvido, ya que su inactividad comprometería su propósito y efectividad, por ello la tercera fase es importante para mantener su relevancia en el tiempo.

Fase 3: Informar, gestionar y ejecutar. La tercera etapa tiene como objetivo el cumplimiento de los acuerdos adoptados en el protocolo familiar. Este cumplimiento generalmente supone el inicio del Consejo de Familia, de la Asamblea Familiar y de la Oficina de Familia.

Es en este sentido que, los organismos de gobierno de una familia empresaria garantizarán la continuidad y efectividad del protocolo familiar. A continuación, se desarrollará ciertos lineamientos

que se deben considerar en cada organismo de gobierno con el objetivo de que el protocolo familiar se mantenga como un mecanismo vivo en el tiempo:

Asamblea Familiar: Deberá cumplir la función principal de ser el órgano informativo y consultivo, que a través de las reuniones anuales busque fortalecer la identidad familiar y propicie el involucramiento de las siguientes generaciones.

Sugerencias:

- En las reuniones anuales reforzar el compromiso de cumplimiento del protocolo.
- Incluir sesiones de formación sobre el contenido del protocolo para nuevas generaciones.
- Evaluar el impacto del protocolo en la relación familiar, proponer ajustes si es necesario.
- Presentar indicadores de cumplimiento.

Consejo de Familia: Deberá cumplir con la función de ser el organismo decisor que supervise el cumplimiento de los acuerdos desarrollados en el protocolo familiar.

Sugerencias:

- Deberán estar representadas todas las ramas familiares dentro del consejo.
- Crear un plan de seguimiento y actualización del protocolo cada 3 a 5 años.
- Hacer uso de los procedimientos definidos en el protocolo familiar para la resolución de conflictos.
- Presentar indicadores de cumplimiento.

Oficina Familiar: La oficina familiar deberá cumplir con la función de administrar el patrimonio y fondo familiar, así como ejecutar todas las directrices que el consejo de familia decida. Este organismo puede ser implementado a través de una oficina interna o a través de una oficina externa.

Sugerencias:

- Publicar boletines informativos sobre los diferentes acuerdos alcanzados en el protocolo familiar.
- Diseñar y presentar programas, capacitaciones y asesorías que fomente la formación de las nuevas generaciones en gobierno familiar.
- Presentar indicadores de cumplimiento.

3.1.3 Beneficios de la implementación del protocolo familiar

Beneficios en la gestión y organización

1. Orden y claridad en la gestión: La empresa podrá establecer reglas y acuerdos claros sobre el manejo de las relaciones entre familia y empresa.
2. Definición de roles y responsabilidades: Al definir responsabilidades específicas para cada miembro de la familia dentro del negocio, evitan errores de confusión y se es más eficiente.
3. Eficiencia operativa: El tener procesos y procedimientos bien definidos mejora la toma de decisiones y optimiza el uso de los recursos.
4. Mejor toma de decisiones: La creación de mecanismos de gobierno ayuda a que las decisiones empresariales estén alineadas a los objetivos familiares.

Beneficios en la relación entre la familia y la empresa

1. Reducción de conflictos familiares: Al tener normas claras sobre la participación de familiares en la empresa se puede evitar posibles conflictos.
2. Mejora la comunicación: Un protocolo fomenta la creación de espacios de diálogo entre la familia, ello fortalece la confianza y mejora las relaciones.
3. Mecanismos de resolución de conflictos: Se puede detallar en el protocolo procedimientos y mecanismos que ayuden a resolver posibles desacuerdos familiares.
4. Identidad y valores familiares: La creación de un protocolo parte de acuerdos familiares, lo que crea una identidad y valores comunes en toda la familia.

Beneficios en la sucesión y continuidad

1. Sucesión generacional: En el protocolo se desarrolla el plan para la transición de liderazgo entre generaciones, ello minimiza posibles conflictos relacionados a la sucesión.
2. Preparación de las nuevas generaciones: Uno de los acuerdos en el protocolo puede ser la preparación de la siguiente generación, a través de formaciones profesionales y empresariales.
3. Evita conflictos por herencia y control de la empresa: Se establecen acuerdos de como deberá ser la transmisión del patrimonio, con el objetivo de asegurar la continuidad del negocio.
4. Asegura el compromiso de las nuevas generaciones: Se fomenta el sentido de pertenencia y responsabilidad en los herederos, esto es reforzado en las asambleas familiares.

Beneficios financieros y patrimoniales

1. Protección del patrimonio familiar: A partir de los acuerdos desarrollados en el protocolo, se crean los mecanismos legales adecuados para evitar problemas relacionados con la fragmentación del capital, así se logrará mantener el control de la empresa y patrimonio por parte de la familia.

2. Optimización de la planificación fiscal y financiera: Permite definir estrategias para administrar mejor los recursos y minimizar riesgos.
3. Evita la fragmentación del capital: A través de los acuerdos se establecen reglas para la venta de participaciones, manteniendo el control en la familia.
4. Facilita el acceso a financiamiento e inversión: Al contar con una estructura sólida, la empresa genera confianza frente a entidades financieras y posibles inversionistas.

3.1.4 Desafíos y riesgos de la implementación del protocolo familiar

Desafíos

1. Compromiso de los miembros clave: El éxito depende de la implicación y la actitud de los familiares más influyentes, tanto en el proceso de implementación y como en la ejecución.
2. Tiempo y esfuerzo: Toma de 6 a 12 meses la elaboración del protocolo, sin embargo, se requiere aún mayor dedicación a la aplicación y seguimiento de los acuerdos.
3. Liderazgo: Es necesario contar con un líder dentro de la familia, que esté al frente del proceso de implementación y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.
4. Adaptación a la realidad de la familia: Se deben establecer acuerdos adaptados a la realidad y a las necesidades específicas de la familia, evitando modelos de protocolos estandarizados.
5. Asesoramiento externo: Contar con asesores en gobernanza familiar resulta esencial para aplicar metodologías adecuadas y garantizar la efectividad del protocolo.
6. Equilibrio entre familia y empresa: Establecer límites, crear espacios de comunicación separados de la empresa, serán importantes para cuidar las relaciones familiares.

Riesgos

1. Falta de cumplimiento: Sin un compromiso real, las normas establecidas podrían no aplicarse, dejando el protocolo en el papel.
2. Resistencia interna: Algunos miembros podrían oponerse activamente, generando descontento y conflictos.
3. Confusión en la aplicación: Si las normas no son claras al entendimiento de todos los miembros de la familia, pueden generar malentendidos y dificultades en su implementación.
4. Rigidez excesiva: Un protocolo demasiado estricto puede ser contra productivo para la buena comunicación entre la familia.
5. Costos elevados: La inversión en asesoría, formación y mantenimiento del protocolo puede resultar significativa.
6. Obsolescencia: El protocolo necesita de actualizaciones en el tiempo, que se adapte a las nuevas necesidades de la familia y de la empresa.

3.2 Desarrollo de la experiencia

Durante el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, el autor realizó actividades orientadas a comprender la dinámica de como un mecanismo de gobernanza como el protocolo familiar podría ayudar a superar los siguientes retos identificados para la familia empresaria propietaria de la empresa Enerplus:

- Alineación de las expectativas de los familiares sucesores.
- Establecimiento de un claro marco de gobernanza familiar.
- Desarrollo de un plan de sucesión que garantice un traspaso de liderazgo gradual y ordenado.
- Desarrollo de mecanismos para preservar y garantizar el crecimiento del patrimonio familiar.
- Establecimiento de protocolos para gestionar crisis empresariales y familiares que puedan poner en riesgo el futuro del negocio.

A inicios del presente año, el autor organizó una reunión con los miembros de la familia empresaria, con el propósito de compartir la importancia del protocolo familiar como una herramienta que asegure la continuidad de la empresa Enerplus en el tiempo. Durante esta reunión, se generó un espacio de diálogo en el que los familiares compartieron sus perspectivas sobre el futuro de la empresa, así como sus inquietudes respecto a una futura sucesión y la preservación del patrimonio familiar.

En una siguiente reunión, con el fin de mejorar la comprensión del tema, el autor les proporcionó el marco teórico desarrollado en el presente trabajo, así como videos explicativos relacionados a protocolos y gobernanza en empresas familiares. Esta iniciativa permitió que los miembros de la familia adquirieran una comprensión más profunda sobre la importancia del tema y sus implicancias en el futuro de la empresa familiar. Creando un consenso sobre la necesidad de establecer estructuras y mecanismos de gobierno que garanticen la continuidad de Enerplus.

Con lo expuesto, el autor pudo concluir que la familia propietaria, comparte un interés común en asegurar la continuidad de la empresa familiar, así como tienen la disposición de implementar un protocolo familiar y establecer los organismos de gobernanza para que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

Estas experiencias reflejan el proceso de concientización, diagnóstico y planificación que varias empresas familiares tienen que atravesar, para lograr que sus empresas trasciendan en el tiempo.

Conclusiones

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo diseñar un plan de implementación de un protocolo familiar para la familia propietaria de la empresa Enerplus, con la finalidad de fortalecer la gobernanza de la familia empresaria y asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo.

A lo largo del estudio, el autor pudo evidenciar la importancia que tienen los mecanismos de gobierno para regular la relación entre la familia, propiedad y empresa, facilitando la gestión y planificación estratégica del negocio, a través del establecimiento de normas claras.

Los retos expuestos al inicio del presente trabajo son desafíos que muchas empresas familiares tienen que superar si su objetivo es trascender en el tiempo, desafíos como la sucesión generacional y el manejo de conflictos.

En este sentido, para la familia propietaria de la empresa Enerplus, el protocolo familiar se presenta como una herramienta clave para:

- Alineación de las expectativas de los familiares sucesores.
- Establecimiento de un claro marco de gobernanza familiar.
- Desarrollo de un plan de sucesión que garantice un traspaso de liderazgo gradual y ordenado.
- Desarrollo de mecanismos para preservar y garantizar el crecimiento del patrimonio familiar.
- Establecimiento de protocolos para gestionar crisis empresariales y familiares que puedan poner en riesgo el futuro del negocio.

Las reuniones realizadas con la familia empresaria permitieron crear un espacio de diálogo en el que se reflexionó sobre la visión de a donde quieren llevar la empresa, logrando consenso en la necesidad de profesionalizar la gestión de la familia. Este proceso permitió evidenciar la disposición de la familia en la implementación de un protocolo familiar.

Sin embargo, se manifestaron ciertas limitantes a la implementación del protocolo familiar dentro del marco temporal del presente trabajo. Dado que el diseño e implementación de un protocolo familiar requiere un proceso de análisis, negociación y consenso que puede extenderse entre seis a doce meses, no fue posible ejecutar el plan propuesto. No obstante, se logró obtener la disposición y compromiso de la familia de participar en el proceso, lo que representa un avance significativo y sienta las bases para dar inicio a la Fase 1 denominada "Conocimiento y compromiso previo".

En cuanto a las implicancias futuras, se recomienda contratar los servicios de un asesor especializado en empresas familiares con experiencia en la elaboración e implementación de

protocolos familiares. El cual oriente y acompañe a toda la familia no solo en la elaboración del protocolo familiar, sino también en la creación de los órganos de gobierno familiar, como el Consejo de Familia, la Asamblea Familiar y la contratación de una Oficina de Familia, que serán fundamentales para garantizar la efectividad y sostenibilidad del protocolo en el tiempo.

En conclusión, el desarrollo del presente trabajo permitió al autor confirmar que la implementación de un protocolo familiar constituye un factor determinante para garantizar la continuidad de una empresa familiar, más aún cuando se busca que la dirección del negocio permanezca en manos de las futuras generaciones.



Referencias

- Arenas, H. A., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Generales*, 30(122), 252-258. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>
- Asociación de Empresas Familiares (AEF) y EY Perú. (2019). Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú. 21. Obtenido de <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-pe/insights/entrepreneurship/documents/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf>
- Cáceres, C. (Noviembre de 2024). Gobierno de la familia empresaria. *Empresas Familiares*. (C. Cáceres, Ed.) Universidad de Piura.
- Chiner, A. (2013). Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de Protocolos Familiares en las empresas familiares en España. (V. Fernandez, Ed.) *Nuevas investigaciones*, 113-125.
- Davis, J. (2018). How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge Institute For Family Enterprise*, 12. Obtenido de <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf>
- Enerplus Perú Sac. (10 de Febrero de 2024). *Nosotros*. Obtenido de <https://enerplus.pe/nosotros/>
- Gallo, M. A., y Tomaselli, S. (2006). Writing, Implementing and Maintaining Family Protocols. (P. Zata, K. Smyrniotis, & S. Klein, Edits.) *Handbook of Research on Family Business*, 298-316. doi:<https://doi.org/10.4337/9781847204394>
- Gallo, M. A., y Villaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x>
- Ichaso, A., y Gutierrez, J. (2022). La Empresa Familiar: La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución. *Facultad de Economía y Empresa, Campus Paraíso Universidad Zaragoza*, 53-54.
- Molina, P. A., Botero, S., y Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 116-149. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Montalbetti, P. (2016). El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú. 69. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2117/98098>
- Portal de Comunicaciones del Congreso de la República del Perú. (9 de Octubre de 2024). *Comisión de Economía aprobó el dictamen que establece la definición de Empresa Familiar*. Obtenido de <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/comision-de-economia-aprobo-el-dictamen-que-establece-la-definicion-de-empresa-familiar/>
- STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise. (2022). The regenerative power of family businesses. 58. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>

- Tagiuri, R., y Davis, J. (1966). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tàpies, J., y Ceja, L. (2011). Los protocolo familiares en países de habla hispana: Como son y para que se utilizan. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 24. Obtenido de <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0931.pdf>
- Ward, J., y Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 305-310. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>



Anexo 1. Definiciones de empresas familiares

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.

Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.

Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Nota: Tomado de *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*, por P. Molina et al. (2016). *Pensamiento & Gestión*, (41), 120-122.



Anexo 2. Modelo de protocolo familiar

Según Ichaso y Gutierrez (2022) el presente documento se recoge un modelo de índice del contenido de un Protocolo Familiar, sin perjuicio de que, tal y como se ha explicado a lo largo de este post, existe una infinidad de tipos distintos de protocolos familiares, con contenidos significativamente diferentes, para atender a cada una de las necesidades planteadas por los diferentes grupos y sociedades familiares.

índice

Preámbulo

Título I. Historia de la Empresa Familiar.

Título II. Estructura de la Empresa Familiar.

Título III. Valores, principios y cultura de la Empresa Familiar.

Título IV. Fines y objetivos de la Empresa Familiar.

Título V. Definiciones.

Título VI. Normas de actuación.

Capítulo I. Ámbito de aplicación.

Artículo 1. Ámbito de aplicación subjetivo.

Artículo 2. Ámbito de aplicación objetivo.

Capítulo II. Gobierno de la Empresa Familiar.

Artículo 3. El Consejo de Familia.

Artículo 4. La Asamblea Familiar.

Artículo 5. El Consejo de Administración.

Artículo 6. La Junta General de Accionistas/Socios.

Artículo 7. El Comité de Nombramientos.

Artículo 8. Dirección General.

Capítulo III. Propiedad de la Empresa Familiar.

Artículo 9. Derechos de los accionistas / socios.

Artículo 10. Derecho de adquisición preferente y restricciones a la transmisibilidad de acciones / participaciones.

Artículo 11. Entrada de terceros ajenos a la familia en el capital social de la empresa.

Capítulo IV. Régimen de trabajo y formación.

Artículo 12. Condiciones de acceso al trabajo y promoción en la Empresa Familiar.

Artículo 13. Formación y orientación profesional.

Artículo 14. Política retributiva.

Artículo 15. Jubilación de los miembros del Grupo Familiar.

Capítulo V. Régimen económico.

Artículo 16. Principios generales.

Artículo 17. Política de dividendos.

Artículo 18. Valoración de acciones / participaciones sociales. Artículo 19. Enajenación de acciones / participaciones sociales.

Capítulo VI. Cláusulas de orden.

Artículo 20. Cláusula penal por incumplimiento.

Artículo 21. Reglas de Interpretación del Protocolo Familiar.

Artículo 22. Modificaciones y adiciones del Protocolo Familiar. Artículo 23. Adhesiones al Protocolo Familiar.

Artículo 24. Métodos alternativos de resolución de conflictos familiares (mediación / arbitraje).