

# MEJORES PRÁCTICAS

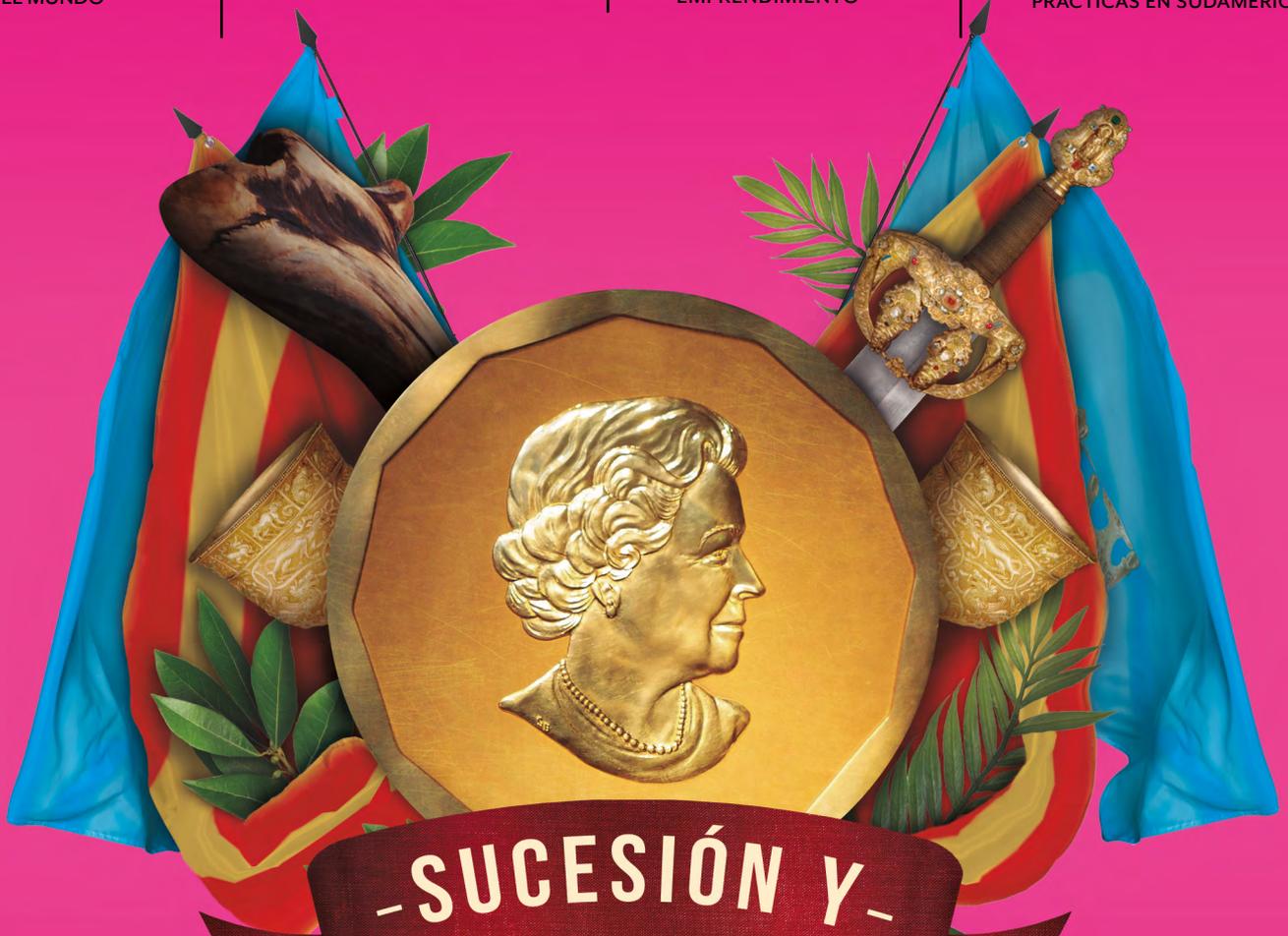
CORPORATIVAS

**HERENCIA  
MASTICABLE**  
DE LA SELVA MAYA  
PARA EL MUNDO

**VISIÓN AUSTRAL**  
UN VISTAZO A LAS  
MEJORES PRÁCTICAS  
EN SUDAMÉRICA

**PRODUCTORA  
AL ACECHO**  
DEL ESTANQUE AL  
EMPRENDIMIENTO

**ESPECIAL**  
**VISIÓN AUSTRAL**  
UN VISTAZO A LAS MEJORES  
PRÁCTICAS EN SUDAMÉRICA



-SUCESIÓN Y-

# LEGADO

# PRÁCTICAS GLOBALES





# Guía para elaborar UN PROTOCOLO DE FAMILIA

Por **Julio Mayoral**, Director Ejecutivo de Global Practice México

«El protocolo familiar es un documento vivo que evoluciona a través de los años, por lo tanto, debe ser considerado más como un proceso que un simple documento».

**H**oy en día es bastante común escuchar sobre el protocolo familiar y su importancia en las empresas de carácter familiar, pero **¿qué es realmente el protocolo familiar?**

Es un documento que recoge las reglas establecidas por la familia para regular su interacción con el negocio, y uno de sus principales objetivos es evitar conflictos que atenten contra su continuidad. Se considera una guía para resolver inquietudes y necesidades legítimas de los miembros de la familia empresaria.

## ¿CÓMO IDENTIFICAR LAS REGLAS A INCLUIR EN EL PROTOCOLO FAMILIAR?

No existe una receta que nos indique cuáles son las reglas para incluir en un protocolo familiar, cada familia requiere un traje a la medida. Por lo tanto, a la hora de hacerlo se debe actuar bajo el principio de **«¿qué pasaría si se concretan ciertas situaciones que son preocupantes para la familia-empresa?»** y actuar en consecuencia.

A continuación, algunos aspectos a considerar a la hora de establecer las reglas:

### 1.- ÓRGANOS DE GOBIERNO

*¿Cómo va a tomar decisiones la familia? ¿Cómo se va a administrar el negocio?*

## PASOS PARA TRASCENDER

**C**uando tengo la oportunidad de acompañar a una familia empresaria en su proceso de institucionalización, la parte que más disfruto es en la documentación de su historia, porque es muy importante documentar y subrayar la visión y laboriosidad, pero sobre todo el esfuerzo que representó para sus fundadores. Es en esta parte que se honra y agradece a los padres por el patrimonio

conferido, para que en el futuro, si logramos maximizarlo y transmitirlo a nuestros hijos, seamos honrados.

El proceso de institucionalización inicia con la identificación de posibles conflictos en la relación familiar, para pasar a la definición de los acuerdos que se plasmarán en su protocolo de familia, la conformación de su consejo familiar para mantener la armonía y velar por el cumplimiento de sus acuerdos, para finalmente establecer las bases de gobernanza que adoptará la familia en su empresa.

Dentro del proceso, el tema más sensible y que representa un enorme reto



**Angel Contreras**

Socio Fundador Global Practice México



Cuida y asegura la buena convivencia familiar.

Garantiza el cumplimiento del protocolo familiar.

### CONSEJO DE FAMILIA

Aprueba la visión estratégica del negocio.

Vigila la gestión del director general.

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Debemos establecer claramente cuáles serán los órganos de gobierno en la empresa familiar y quienes formarán parte de la toma de decisiones.

## 2.- EMPLEO A LOS FAMILIARES

*¿Pueden la familia trabajar en el negocio? ¿Qué requisitos debe cumplir? ¿Cómo se remunera?*

Es importante definir estas posturas desde la elaboración del protocolo, ya que a menudo causan bastante conflicto entre la familia.

## 3.- POLÍTICAS ECONÓMICAS DEL NEGOCIO

*¿Qué porcentaje de las utilidades se distribuye? ¿Qué porcentaje se reinvierte? ¿Se permite cubrir gastos personales de la familia?*

Al tener necesidades diferentes entre los miembros de la familia, es fundamental fijar la postura desde un inicio. >



para concretar el proceso, es la aceptación y solución de conflictos. Este fenómeno se da porque nos han enseñado que la ropa sucia se lava en casa y que el amor es incondicional. La familia cierra los ojos y no se permite ver los apegos, las limitaciones, la falta de compromiso, la envidia, la traición, las rivalidades y todas esas actitudes que tiene nuestra condición humana.

Debemos entender que el conflicto es una confrontación que tenemos los miembros de la familia por tener intereses, conciencia, necesidades, posiciones, percepciones y objetivos diferentes, es decir, existe un choque de intereses. Es

importante aceptar que el conflicto siempre estará presente en nuestra relación con la empresa; lo que es inaceptable es que no existan mecanismos para identificarlos a tiempo y atenderlos, que no se solucionen.

La institucionalización es un proceso que nos confronta al reconocer que las fórmulas que nos trajeron al éxito no nos consolidarán en el futuro, que las fortalezas de la empresa que ofreció la familia al inicio, con su crecimiento, se vuelven sus principales debilidades, es doloroso para los fundadores reconocer que sus cualidades con el paso del tiempo impiden su crecimiento y lo más importante, aceptar

que como familia no podemos solos, necesitamos acompañarnos por especialistas en los actos de administración.

Una de las cosas positivas que nos deja esta pandemia y la crisis financiera que derivó, es reconocer lo vulnerable que es la vida. Nos asusta no tener resuelta la sucesión en nuestra empresa, despertó en nosotros esa conciencia, ahora debemos asumir la actitud y compromiso para construir su futuro, a tratar a nuestra empresa como a nuestros hijos, que son como flechas vivas lanzadas al futuro con la esperanza de tener hijos de bien, de compromiso, con compromiso social. ✓

#### 4.- CONFLICTOS DE INTERÉS CON EL NEGOCIO

*¿Puede la familia ser proveedor o cliente del negocio? ¿Puede emprender negocios que sean competencia? ¿Puede utilizar los activos del negocio para asuntos personales?*

Quizá para la mayoría puede resultar bastante claro, pero para algunos no lo es y se necesita definir cómo se va a proceder ante estas situaciones.

#### 5.- PROPIEDAD DEL NEGOCIO

*¿Se pueden transmitir las acciones libremente? ¿Cómo se valúan las acciones ante una venta?*

Definir esta regla es fundamental para garantizar el control de la familia sobre el negocio en un futuro, si esa es su finalidad.

Ahora que tenemos claras las principales reglas a incluir en el protocolo familiar, es importante tomar en cuenta los errores más comunes a la hora de elaborarlo.



Director  
Ejecutivo de  
Global Practice  
México  
**Julio Mayoral**

jmayoral@  
globalpractice.  
com.mx

#### ERRORES MÁS COMUNES EN LA DEFINICIÓN DEL PROTOCOLO

- **Imponer las reglas por parte del fundador.** Si no se toma en cuenta a las siguientes generaciones posiblemente el proyecto sea un fracaso.
- **Llegar demasiado tarde al proceso.** Cuando ya tenemos el conflicto presente, quizá no sea el mejor momento para definir las reglas.

- **Querer sobre controlar el futuro.** En un afán por tener todo controlado puede ser frustrante el proceso de elaboración de los acuerdos, ya que nunca serán suficientes las reglas.
- **Permitir que el consultor te imponga las reglas.** El consultor solo es una guía que brinda metodología y orienta a la familia con soluciones a cada problema, no debería imponer ninguna de estas reglas.
- **Redactar las reglas en un lenguaje muy complicado de entender.** La redacción debe ser muy sencilla y fácil de entender por todos los miembros de la familia.
- **Dejar para después la instrumentación legal de los acuerdos.** Si bien, son acuerdos tomados de buena fe, se requieren instrumentarse legalmente (convenios entre socios, modificación de estatutos sociales, fideicomisos, etc.)

Si estás considerando iniciar el proceso de elaboración del protocolo familiar, esta guía te ayudará a llevarlo a cabo de una manera más práctica y garantizar el éxito en un proyecto tan estratégico como lo es la definición de reglas de interacción entre la familia y la empresa. Recuerda que la elaboración de un protocolo familiar es un proceso muy enriquecedor y un punto de inflexión hacia la trascendencia del negocio. ✓



*Dairy Queen.*



MEJORES INGREDIENTES.  
MEJOR PIZZA.



JAPANESE CUISINE  
**nikkori.**



Queremos ser una empresa que genere mucho bienestar a la comunidad, empleados, clientes y dueños.  
Que cada marca que manejamos sea reconocida por la gran operación de nuestras sucursales, en donde haya un ambiente sano y divertido y la actitud de todos sea de constante mejora.

[grupoganfer.com](http://grupoganfer.com)

Teléfono (662) 280 5051



# CRECER SIN DESBORDARSE

UNA GUÍA PARA PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR

Sin duda, profesionalizar la empresa familiar no es una tarea sencilla, requiere sacrificios, pero sobre todo, requiere de disciplina y hacer concesiones por parte de los miembros de la familia y los colaboradores para lograr un objetivo mayor.

## ¿QUÉ SIGNIFICA PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR?

La profesionalización es el conjunto de prácticas que consolidan la operación del negocio, y también su trascendencia. Se refiere a la responsabilidad que tienen el director general, su equipo directivo y el resto de la organización, por gestionar las operaciones diarias con base en las mejores prácticas corporativas. Implica establecer y vivir la filosofía empresarial, pero también vigilar cada una de las operaciones para generarle certidumbre a los Accionistas y al Consejo de Administración.

Por otro lado, este concepto no solo consiste en un conjunto de mejores prácticas, sino que también implica un cambio de mentalidad en la familia y sus colaboradores para transformar la dinámica de la empresa a un entorno de mayor organización.

### Mitos de la profesionalización

Nos gustaría dejar muy claro cuáles son las realidades sobre la profesionalización, ya que existen muchas confusiones y mitos alrededor del concepto.

Profesionalizar una empresa no significa:

- Identificar y resolver temas o problemas familiares.
- Mediar en disputas que pudieran ocurrir entre los accionistas del negocio.
- Establecer reglas de interacción claras para la familia-empresa.
- Des-familiarizar la empresa.

### Profesionalizar una empresa si busca:

- Implementar las mejores prácticas corporativas.

- Optimizar la gestión y los procesos.
- Impulsar el crecimiento y la solidez de la empresa.
- Operar en entorno de mayor control y certidumbre.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR?

Para la familia:

- Ayuda a prevenir conflictos entre los familiares relacionados con una mala gestión del negocio.
- Genera mayor claridad de los roles y funciones en la empresa.
- Contribuye al crecimiento del patrimonio. Profesionalizar es una inversión.
- Trascendencia del negocio al prevenir riesgos por una mala gestión.

Para la empresa y los colaboradores:

- Brinda soporte para el crecimiento del negocio.
- Reduce la complejidad operativa y de soporte.
- Existe mayor claridad en las expectativas y fortalece el ambiente de control.
- Reduce el estrés al que se somete la organización al no tener control.
- Mayor capacidad para hacer frente a los cambios del negocio.
- Se cuenta con información financiera clara para toma de decisiones. >



**ACEROS OCOTLAN®**  
**UN MUNDO DE ACERO**

Juntos  
CONSTRUIMOS  
UN MÉXICO  
SÓLIDO



@Acerosocotlanmx

**ACEROSOCOTLAN.MX**



@acerosocotlan

### ¿CUÁNDO ES EL MOMENTO IDEAL?

Es debatible definir si existe un momento ideal o no, ya que la madurez de cada empresa familiar es distinta y dependerá del estilo de liderazgo de los fundadores. No obstante, identificamos algunas señales que permiten darnos cuenta si es el momento adecuado:

- La empresa no puede tomar decisiones y operar sin la presencia del fundador.
- Constantemente se encuentra en modo «apagando fuegos».
- Se tiene la sensación de que la empresa creció muy rápido y ya no se tiene tanto control sobre la operación.
- Alta presencia y/o participación de familiares en diferentes puestos dentro de la organización.
- Sucesores con interés de participar en el negocio.
- El fundador tiene en mente su jubilación y piensa en la sucesión.



Socio de  
Consultoría  
**Jesús Ascencio**

jascencio@  
globalpractice.  
com.mx

Cualquiera que sea la señal, es importante que se tenga claro que debe iniciar con el convencimiento de los que están al frente de la empresa y reconociendo la necesidad de tener una mejor gestión, de lo contrario los esfuerzos serán aislados y la inversión no será aprovechada. En más de una ocasión hemos presenciado cómo la falta de convencimiento por parte de familiares patrimoniales, no patrimoniales y/o colaboradores impiden la realización de diferentes proyectos e inclusive, se llega a realizar el mismo proyecto dos o más ocasiones debido a que los intentos previos fracasaron, provocando frustración, estrés y desperdicio de capital.

### LOS PRINCIPALES RETOS

La profesionalización presenta retos que se tienen que trabajar con una adecuada gestión del cambio, tanto para los familiares como para los colaboradores, entre los retos más comu-

nes a los que nos enfrentamos están:

- Falta de compromiso de la familia. Disciplina de la familia para respetar las reglas y políticas.
- Resistencia de los familiares patrimoniales y no patrimoniales para estar sujetos a reglas del negocio.
- Temor por perder el control por parte de los fundadores, familiares o hasta colaboradores.
- Resistencia al cambio por parte del personal, al tener la visión que hasta el momento todo ha funcionado y no hay necesidad de cambiar.

La profesionalización no debe ser vista como un destino en sí, sino como un camino de continua mejora y madurez al que debe enfrentarse toda empresa familiar que tenga por objetivo trascender. Por mejora continua y madurez nos referimos a que cada una de estas *mejoras prácticas* irán evolucionando a través del tiempo y por ende de la organización también, al implementar y apropiar dichas prácticas para una mejor gestión.

Por otro lado, recuerda que profesionalizar no implica «des-familiarizar» la empresa, esa esencia que la hace única como empresa familiar seguirá estando presente, pero será bajo un entorno de mayor control y certidumbre.

Te invitamos a que sigas nuestro blog y redes sociales para acceder a más contenido relacionado con la profesionalización de las empresas familiares y la gestión de las mejores prácticas corporativas. ✓



Socio de  
Consultoría  
**Oscar Barba**

obarba@  
globalpractice.  
com.mx



# ¿CÓMO PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR?

El **primer paso** consiste en establecer una visión y objetivos de cómo se visualiza la empresa familiar en el futuro, es decir ¿qué consideramos una empresa profesional?

El **segundo paso** implica realizar un diagnóstico de la situación actual de las prácticas de negocio e identificar áreas de oportunidad.

El **tercer paso**, involucra diseñar una ruta de acciones sobre cada una de las prácticas de negocio a profesionalizar y la descripción de cómo lo vamos a lograr. En este punto se identifican mejores prácticas y se establecen proyectos de implementación. Una vez establecida la ruta, es importante comunicarlo con la familia y los colaboradores, con la finalidad de que conozcan los objetivos, las expectativas y el papel que desempeñará cada uno de ellos.

El **cuarto paso** se refiere a la implementación de las mejores prácticas seleccionadas y el despliegue a lo largo de la organización.

El **quinto paso**, y el cual no puede descuidarse, es el monitoreo y seguimiento de las acciones implementadas a fin de validar que estén dando los beneficios esperados.

# DE SUCESIÓN Y OTROS CICLOS

La sucesión empresarial, hoy en día, sigue siendo un tema poco atendido por los empresarios en México, ya que el cambio generacional sigue siendo un tema difícil de aceptar al ser un estatus de poder, y en algunos casos es el fundador quien ha forjado relaciones con los terceros interesados, lo cual le ha generado el crecimiento empresarial. Por lo tanto, los planes de desarrollo de sucesores aún no son una práctica que esté siendo adoptada.

En otros casos, esta sucesión llega hasta que el fundador ya no puede seguir y el cambio no suele darse bajo los mejores escenarios, ya que puede generar una crisis interna y externa, siendo uno de los mayores retos hacia la familia y con lo cual se detona la fase de éxito en la trascendencia de la empresa, o de la crónica de una muerte anunciada por la lucha familiar entre tomar el control o del patrimonio que se haya generado.

Si bien, existen metodologías que ayudan a regular o potenciar el desarrollo de sucesores, cada familia es diferente, y los conflictos que pueden surgir son específicos de cada una. Por tal motivo, es recomendable que ésta sea planeada durante la vida del fundador y con un plan en el que los posibles sucesores se vayan preparando, conocer todas las unidades y los modelos de negocio, ya sea para ocupar alguna posición en la empresa como directivo o, en su caso, como miembros del Consejo.

Hoy vemos dinámicas en donde a falta de una planeación programada, la cual le sirva a la empresa para detonar nuevas ideas, se han visto generaciones suprimidas, las cuales no han podido tener voz ni voto, siendo las generaciones más jóvenes las que empujan por realizarla y, en el peor de los casos, al ver una generación previa totalmente invalidada, estos se encuentran totalmente desinteresados y en algunos casos llegando a generar empresas que resultan competencia, las cuales son impulsadas por un apellido.

Por esa razón, el desarrollo de su-

cesores, se recomienda que se inicie generando el sentido de pertenencia hacia la familia y/o futuros sucesores, con lo cual hoy vemos ejercicios donde se inicia con el desarrollo de la segunda o tercera generación, dentro de los cuales se van identificando los perfiles de cada uno, ensañándoles la importancia de la unión familiar, habilidades de solución de conflictos, aspectos financieros y operativos, con lo cual se van perfilando hacia los posibles sucesores.

Para atender dicho tema, se encuentra el Consejo de Familia, quien tiene dentro de sus funciones el asegurar una adecuada relación de la propiedad, empresa y familia. Si bien puede ser común que en el proceso de sucesión se pueda imaginar que el primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, es necesario conocer si el posible sucesor está interesado en dirigir la empresa o si puede contar con el apoyo de la familia para la gestión.

El propósito principal de Consejo de Familia es ser un mediador en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa.

Por tanto, en la tarea del desarrollo de sucesores se debe considerar los siguientes aspectos con los miembros:

1. Identificar los perfiles de cada uno de los sucesores en desarrollo.
2. Desarrollar las políticas de incorporación y sucesión.
3. Generar planes para todos los miembros de la familia.
4. Asegurar que se transmitan los valores y la visión que tienen la familia.
5. Crear un comité de monitoreo y evaluación de cada uno de los miembros.

El considerar estos factores, sin duda ayudarán a los sucesores en desarrollo en su evolución y en un plan de sucesión ordenado. ✓



Socio de  
Consultoría  
**Oswaldo Ochoa**

oochoa@  
globalpractice.  
com.mx

En **Collins** estamos comprometidos con tu salud y la de tu familia, siempre innovando y en constante crecimiento, preparados ante cualquier reto.



Salud para esos momentos.

# DEFINIENDO

## LAS REGLAS

Es bien sabido que las empresas familiares son los brazos y corazón que mueven a la economía nacional, más en esta «nueva normalidad». También es correcto decir que los vínculos familiares pueden ayudar al éxito económico de la empresa si, solo si, son administrados de forma adecuada y dejamos que se vuelvan una oportunidad de mejora. Por lo tanto, desde un principio se debe tener una total claridad sobre lo que es la familia, la empresa, la propiedad y el rol que cada uno desempeña en cada categoría.

Recordemos que el negocio familiar debe focalizar sus esfuerzos en conservar una visión, valores y políticas del negocio compartidas, que los ayude a poder evitar debates innecesarios; y sumar esfuerzos en torno a su definición y cumplimiento. En estas organizaciones un buen gobierno corporativo aunado a un Consejero de Familia Independiente Certificado cobra mayor relevancia que en una entidad que cotiza en alguna de las bolsas de valores, ya que se debe proteger el dinero propio y no el ajeno. Es aquí cuando la institucionalización, llevada a cabo por un Consejero de Familia, toma importancia, ya que, si todo se ejecuta conforme a las «Mejores Prácticas», se convierte en el mejor seguro para lograr utilidad en el negocio y paz en los núcleos familiares.

Siempre hay que recordar que los Consejeros de Familia Independientes traen a la mesa las voces de razón y compromiso respecto al éxito a largo plazo, que hace posible para la familia dimensionar la criticidad de impulsar, desempeñar y respetar una estructura eficaz para lograr la continuidad a través de la armonía.

Algunas de las situaciones que se pueden evitar o minimizar a través del Consejo de Familia y un Consejero de Familia Independiente Certificado son las siguientes: >



Socio de  
Consultoría  
**César Arias**

carias@  
globalpractice.  
com.mx



◆ 100% TEQUILA AGAVE

**OLLITAS**

EVITA EL EXCESO

[casaorendain.com](http://casaorendain.com)

### Familia

- Resentimientos entre familiares por preferencias o actitudes.
- Conflictos familiares que generan tensión y afectan la relación laboral.
- Preferencia de administradores por algún miembro familiar o viceversa.
- Conflictos laborales que generan tensión y afectan la relación familiar.
- Compensaciones y apoyos a familiares por encima del mercado.
- Querer imponer "el apellido".

### Empresa

- Ejercer autoridad sin límites.
- Uso de los activos de la empresa para fines personales, sin acuerdo previo.
- Contratación de amigos y familiares sin el perfil adecuado o crear puestos innecesarios.
- Falta de definición de roles y responsabilidades en la toma de decisiones.

### Propiedad

- Venta de acciones a terceros o familiares sin acuerdo previo.
- Falta de procedimiento de salida o venta de acciones ante necesidades particulares.
- Baja o insuficiente distribución de dividendos.
- Falta de política de reinversión.
- Inexistencia de políticas para el manejo de operaciones con partes relacionadas u otras compañías propiedad de los accionistas.
- Participación accionaria concentrada en una persona (padre, madre u otro(a)).

Los mecanismos más comunes para manejar este tipo de conductas son la Asamblea Familiar, el Consejo de Familia, un «Family Office», el Protocolo Familiar, Plan de Sucesión y/o algún Sistema de Resolución de Conflictos (Arbitraje, Mediación o la Intervención de Terceros).

De forma personal, considero que un buen Consejo de Familia presidido por un Consejero de Familia Independiente Certificado es pieza fundamental para mantener el equilibrio de una familia empresaria y buscar su trascendencia, ya que es mediante este órgano que se dan las bases para:

- Mantener informados a los familiares sobre la empresa.
- Establecer las reglas y procedimientos para el ingreso, formación, y retiro de familiares de los socios o miembros de la dirección, así como para los negocios particulares de familiares relacionados con la empresa.
- Resolver las diferencias familiares respecto a la administración de la empresa.
- Considerar mecanismos para los accionistas para la compra-venta de acciones, fallecimiento, herencias, sucesiones, donaciones, etc.
- Proponer las reglas, políticas y procedimientos de solicitudes al fondo familiar.
- Planificar reuniones familiares, que ayuden a crear armonía en su relación.
- Mantener el diálogo con el Consejo de Administración y otros accionistas.
- Informar acerca de las políticas y puntos de vista de la familia.
- Disminuir o eliminar los conflictos entre la familia y el negocio.
- Definir el plan de sucesión.
- Plantear acuerdos



sobre la política de dividendos y reinversión. Ahora bien ¿dónde vamos a plasmar y dar cumplimiento a todo lo anterior? Aquí es donde toma gran relevancia el Protocolo Familiar. Para elaborar este documento se debe contar, de preferencia, con un equipo multidisciplinario liderado por un Consejero de Familia. El contenido sugerido para el Protocolo Familiar se muestra a continuación:

### Empresa Familiar

- Exposición de motivos
- Mensaje del fundador
- Historia de la familia
- Historia de la empresa
- Información sobre la composición accionaria

### Misión, visión y valores

- Misión y visión de la empresa, familia y el protocolo
- Valores de la empresa y familia

### Accionistas

- Asambleas
- Regla de tanto
- Manejo de dividendos
- Contratación de familiares en la operación
- Testamento y herencia
- Disolución y liquidación

### Familia

- Asamblea Familiar
  - Composición de sus miembros

- Nominación, evaluación, ratificación y votaciones
- Fondos para familiares

### Consejo Familiar

- Integración del Consejo Familiar
- Autoridad del Consejo Familiar
- Relación con el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas
- Resolución de Conflictos

Como se observa, no es tarea fácil la gran labor de un Consejero de Familia Independiente Certificado en estas compañías, ya que no solo debe cuidar aspectos técnicos o financieros, sino que siempre estará presente el «factor emocional». Es por ello que un profesional para esta labor debe contar con habilidades de mediación y solución de conflictos, una gran trayectoria profesional, objetividad, empatía y manejo de conceptos jurídicos.

Será este experto, en conjunto con la familia empresaria, quienes deberán asumir con compromiso este proyecto para alcanzar resultados positivos. El sumar un Consejero de Familia asiste a visualizar todas las variables o posibles factores que pueden afectar a la compañía, para velar por su buen rumbo, trascendencia y continuidad.

El consejero se vuelve relevante en momentos de incertidumbre (como el actual) en las empresas familiares, situaciones como un cambio generacional, la muerte de un familiar, algún movimiento en la estrategia, la salida de un director general, etcétera. No por nada se dice que «El abuelo crea la empresa, el hijo la fortalece y el nieto la destruye», este especialista deberá lidiar con varias generaciones al mismo tiempo, tratando de que se comprendan, apoyen y limen cualquier aspereza, pues una de sus funciones primarias es brindar tranquilidad a la familia entrante y seguridad a la saliente.

En fin, nada es seguro en esta vida, pero con el apoyo de un profesional independiente y certificado, se tendrán mayores posibilidades de llevar a puerto seguro a las futuras generaciones, ya que nadie quiere vivir en carne propia una frase que leí alguna vez y que más o menos decía lo siguiente: «Deja la empresa a tus hijos (que tus nietos ya se encargarán de quebrarla)». ✓

SOULSAY CREATIVE STUDIO - S/S - CONVERTIMOS TUS IDEAS EN RESULTADOS - S/S -



DESCUBRE MÁS  
ESCANEANDO EL  
CÓDIGO QR

# FULL GAS<sup>®</sup>

ENERGY OPERATOR

 **+100**  
Gasolineras.

 **+1,800**  
Colaboradores.

 **+40 Años**  
En el mercado.

 **+4 Países**  
Estratégicos.



# Institucionalización de empresas familiares Y GOBIERNO CORPORATIVO



**Logramos una visión compartida entre el fundador  
Y SUS SUCESORES PARA LA TRASCENDENCIA DEL NEGOCIO.**

[GLOBALPRACTICE.COM.MX](http://GLOBALPRACTICE.COM.MX)



Firma Especializada Acreditada  
para la Certificación de Empresas  
en Mejores Prácticas Corporativas

**IMMPC**  
EAA Entidad Auditora  
ACREDITADA

**IMMPC**  
CEA Consultora Especializada  
ACREDITADA

Global Practice  International  
Best Practices Management

CIUDAD DE MÉXICO

GUADALAJARA

VERACRUZ

MÉRIDA

AGUASCALIENTES