

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



Universitat Politècnica de Catalunya

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de
Empresas

**El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas
familiares del Perú**

Pablo Montalbetti Solari (Doctorando)

Dr. Josep Coll Bertran (Director)

2016

Dedicatoria

A mi Padre

Agradecimiento

A mi familia

A mis asesores

A mi asistente de investigación

Al PAD

A la UPC

A la Asociación de Empresas Familiares del Perú

A la Cámara de Comercio de Lima

A los Directivos de las Empresas Participantes

Resumen

La empresa familiar es tema de estudio desde hace varias décadas. De igual manera el estudio sobre el protocolo familiar y su utilidad para estas empresas ha sido materia de diversas investigaciones mayoritariamente en países de habla de hispana donde su aplicación es más difundida. Sin embargo, a la fecha no se ha realizado en el Perú investigaciones sobre el protocolo familiar y el manejo de conflictos en las empresas familiares de este país.

El objetivo de esta investigación es el estudio de la utilidad que tiene el protocolo familiar para el manejo de conflictos a través de la percepción de los miembros de la familia que desarrollan labores en la empresa familiar. Para cumplir con dicho objetivo se llevó a cabo un estudio en una muestra de 11 empresas familiares peruanas comprendidas dentro del grupo de grandes empresas según la legislación peruana.

Luego de las entrevistas respectivas con al menos 2 miembros de cada familia, la data obtenida fue procesada utilizando el software NVIVO versión 11Pro, como principal herramienta y con el apoyo puntual del SPSS versión 22. El resultado final mostró que el protocolo familiar es un instrumento que, al contrario de lo que la teoría indica, es útil para la prevención de conflictos más no para la resolución de los mismos. Además, existen circunstancias que harán que el protocolo familiar resulte de mayor beneficio para la empresa familiar.

Finalmente se presenta un modelo comprensivo y los aportes relacionados, mostrando los detalles que deberán de ser tomados en cuenta por las familias empresarias para maximizar el beneficio que el protocolo familiar puede generar a la empresa familiar y a las buenas relaciones familiares. Así mismo se indican temas con los que se encontró el investigador durante el desarrollo de este estudio y que podrían ser profundizados en investigaciones futuras.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	4
2.1. Antecedentes del problema	4
2.2. Determinación del problema	10
2.3. Propósito del estudio.....	12
2.4. Importancia del estudio.....	13
2.5. Pregunta de investigación.....	13
2.6. Propositiones.....	13
2.7. Marco de referencia conceptual.....	14
2.8. Definición de términos.....	14
2.9. Supuestos.....	14
2.10. Limitaciones.....	15
3. Estado del arte.....	16
3.1. Empresas familiares.....	19
3.2. Protocolo familiar.....	21
3.3. Conflicto.....	27
4. Metodología.....	33
4.1. Método, alcance y diseño de investigación.....	33
4.2. Pregunta de investigación.....	34
4.3. Propositiones.....	34
4.4. Población y muestra.....	34
4.5. Consentimiento informado.....	35
4.6. Confidencialidad.....	35
4.7. Locación geográfica.....	36
4.8. Recolección de datos.....	36
4.9. Instrumentación.....	36
4.10. Validación del instrumento.....	37
4.11. Tratamiento de la información.....	38
5. Presentación de resultados.....	40
6. Discusión de resultados.....	62
7. Modelo Comprensivo Propuesto y Futuros Temas de Investigación	67
7.1 Modelo Comprensivo Propuesto.....	67
7.2 Futuros Temas de Investigación.....	70
Referencias.....	72
Anexos.....	78

Índice de figuras

Figura 1. Atributos de las empresas familiares.....	4
Figura 2. Los atributos de las empresas familiares en el siglo XXI.....	5
Figura 3. Modelo de los cinco círculos.....	6
Figura 4. Marco de referencia conceptual.....	18
Figura 5. Modelo de los dos círculos y subsistemas.....	28
Figura 6. Conflictos en empresas familiares.....	30
Figura 7. Motivos para desarrollar el protocolo.....	47
Figura 8. Participantes en la elaboración del protocolo.....	48
Figura 9. Temas culturales.....	48
Figura 10. Contempla a la siguiente generación.....	49
Figura 11. Proceso de elaboración del protocolo.....	50
Figura 12. Modificación del protocolo.....	51
Figura 13. Asumido por todos.....	52
Figura 14. Votación de acuerdos.....	53
Figura 15. Revisión del protocolo.....	54
Figura 16. Cumplimiento del protocolo.....	55
Figura 17. Conflicto.....	56
Figura 18. Resultados post protocolo.....	56
Figura 19. Temas que preocupan a futuro.....	57
Figura 20. Temas que preocupan a futuro por empresa.....	57
Figura 21. Temas que preocupan a futuro por personas.....	58
Figura 22. Consejo de Familia.....	59
Figura 23. Planeamiento estratégico.....	60
Figura 24. Resumen de nodos por empresa.....	60
Figura 25. Palabras más mencionadas.....	61
Figura 26. Modelo comprensivo.....	67

Índice de tablas

Tabla 1. Sistematización bibliográfica.....	6
Tabla 2. Características generales de empresas y entrevistados.....	41
Tabla 3. Relación de nodos sistematizados utilizando <i>software</i> NVIVO.....	42
Tabla 4. Características de las empresas.....	43
Tabla 5. Características de los entrevistados.....	44
Tabla 6. Elaboración del protocolo familiar - Condiciones.....	46
Tabla 7. Miembros de la siguiente generación considerados en el protocolo.....	49
Tabla 8. Perfil del asesor para el desarrollo del protocolo familiar.....	50
Tabla 9. Versión del protocolo familiar.....	51
Tabla 10. Percepción de las actitudes asumidas con respecto al protocolo familiar.....	52
Tabla 11. Número de ocasiones en que el protocolo ha sido útil.....	53
Tabla 12. Consejo de Familia y plan estratégico en empresas familiares.....	58

1. Introducción

Las empresas familiares son una de las principales formas de empresa en el mundo (Gallo *et al.*, 2008). En el Perú, aunque no existe estadística precisa sobre el número de empresas familiares, la Cámara de Comercio de Lima estima que al menos el 80% de las empresas peruanas —entre pequeñas, medianas y grandes— son empresas familiares.

Si bien todas las empresas familiares comparten elementos en común, no todas son iguales. Según Gallo (2004), los tres elementos de las empresas familiares —familia, directivos y propietarios— a menudo intercambian o mezclan sus roles; mientras este hecho sea más evidente dentro de la empresa, más características propias esta tendrá. Esta idea está basada en el estudio realizado por Davis (1983) sobre tres círculos, uno por elemento, y las relaciones entre ellos. En la actualidad, autores como McCabe (2012) y Amat (1998) han incrementado elementos al gráfico inicial elaborado por Davis (1983). Estos elementos adicionales son aquellos que se presentan en la empresa familiar según esta crece y se hace más compleja. Ejemplos de ellos son los divorcios, la sucesión, otros miembros de la familia, entre otros.

Esta complejidad creciente de la empresa familiar y las relaciones entre un número cada vez mayor de elementos genera una serie de circunstancias que pueden llevar a conflictos. Hace varias décadas, Levinson (1971) identificó una serie de dificultades dentro de las empresas familiares. Según este autor, todo inicia con el fundador; alrededor de él y de sus acciones es donde los conflictos encuentran suelo fértil. Por ejemplo, el conflicto que se desarrolla de la rivalidad padre-hijo. El padre necesita reafirmarse como fundador y, por tanto, el que más sabe de la empresa, e inconscientemente hace que el resto —en este caso su hijo— sienta que no desea que tenga éxito. Otro ejemplo es la necesidad del hijo de crecer; esto significa que siendo el padre la estrella de la empresa, el hijo queda relegado a una posición tal que las decisiones del padre serán siempre las más importantes y cualquier intento de generar ideas propias o pedir mayor independencia harán que el padre las califique de mal agradecido.

Pero no todos los problemas son negativos. Según Kellermanns *et al.* (2004), aplicando las teorías de Jehn (1994, 1997), los conflictos se dividen en cognitivo, afectivo y de proceso. De los tres, es el conflicto afectivo el que genera la mayor cantidad de los problemas dentro de la familia, mientras que en menor medida lo hace el de proceso. Sin embargo, el conflicto cognitivo puede tener connotaciones cognitivas en cuanto las personas entiendan que es positivo intercambiar ideas que, aunque diferentes, se pueden complementar y generar soluciones potentes y beneficio para la empresa.

Ante el conflicto que puede presentarse en las empresas familiares, autores como Sorenson (1999) plantean alternativas de solución. En un estudio realizado sobre un grupo de 59 empresas familiares, este investigador concluyó que estrategias como colaboración, flexibilidad y compromiso producen los mejores resultados tanto para las familias como para los negocios. Sin embargo, una alternativa muy popular en los países de habla hispana es el protocolo familiar (Tapies *et al.* 2011).

El protocolo familiar es un conjunto de principios y reglas que regulan la relación familia-empresa. Este instrumento tiene como objetivo la mitigación, disminución y hasta la prevención de conflictos; incluso ayuda a manejarlos de forma menos traumática (Delucchi *et al.*, 2012; Corona, 2011; Casillas *et al.*, 2005, Gómez, 2006, Gallo *et al.*, 2008). En esta investigación se estudia la manera en la que el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos en las empresas familiares peruanas y las circunstancias bajo las cuales este instrumento es útil.

En el Capítulo II se plantean los componentes fundamentales de la investigación. Este capítulo contiene aspectos tan importantes como la pregunta de investigación que ayuda al lector a entender el resultado de la misma. Además, aspectos como las limitaciones que permiten situar en tiempo y espacio la investigación. Entre otros ítems, dentro de este capítulo son tratados los conceptos principales y la justificación del presente estudio. Básicamente, este capítulo le brinda estructura a la idea primigenia de investigación (Hernández *et al.* 2006).

El estado del arte que se encuentra en el Capítulo III de este trabajo es el resultado de la recopilación de las diferentes teorías y estudios llevados a cabo por otros investigadores. Al realizar la revisión de la literatura académica, el investigador ubica primero un espacio dentro de la literatura, un tema que no ha sido investigado con anterioridad por otros estudiosos. Esta revisión de la literatura tiene como propósito, además, presentar el conocimiento académico alrededor del tema bajo investigación. En este estudio la literatura académica consultada gira alrededor de tres grandes temas: la empresa familiar, el protocolo familiar y el conflicto.

En el Capítulo IV se presenta el método de investigación. Se detalla la estructura metodológica utilizada por el investigador para obtener y procesar la información que dará respuesta a la pregunta de investigación. Además, se define la muestra sobre la cual el método de investigación es aplicado. Esta muestra es el resultado de la aplicación de *snowball*, puesto que no se cuenta en el Perú con una base de datos que contemple el grueso de empresas familiares e indique cuáles elaboraron un protocolo. También se presenta la herramienta a usarse para obtener la información, así como la forma en que esta finalmente será procesada.

El Capítulo V, denominado presentación de resultados, entrega en detalle la respuesta del investigador a la pregunta de investigación, precisando, también, la aplicación del método de investigación. Se presentan, sin previo análisis, todos los datos resultantes de la aplicación del método de investigación. Mientras, por otro lado, el capítulo VI utiliza como insumo la información del capítulo anterior, analiza la data a profundidad y genera una discusión basada en hallazgos. El aporte que esta investigación entrega al mundo académico está contenido dentro de este capítulo

Finalmente, el Capítulo VII presenta el modelo comprensivo propuesto. Este modelo condensa los hallazgos del investigador y los presenta de manera tal que puedan ser de utilidad a otros investigadores y a las empresas familiares en general. Este capítulo además plasma las ideas para futuras investigaciones. Estas se relacionan con la tesis, pues son el resultado de aquello que el investigador considera debe de ser mejor estudiado o profundizado a raíz de la investigación y los hallazgos derivados de la misma.

2. Planteamiento del problema

En este capítulo se indica el tema eje de la investigación. Se señalan, además, las razones por las cuales este tema es de interés, los vacíos en la literatura y las limitaciones con las que el investigador lidiará en el desarrollo de este estudio.

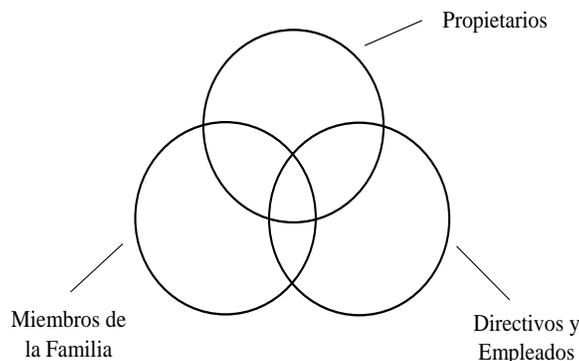
2.1. Antecedentes del problema

Las empresas familiares son organizaciones en las que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y, en ocasiones, a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión (Davis, 1983). Las familias y los negocios están tan entrelazados en los negocios familiares que el potencial para conflictos y discordias es mayor que en los negocios con otras formas de gobierno (Lee *et al.*, 1996).

Diversos autores, como Amat (1998), Tagiuri y Davis (1996), McCabe (2012), entre otros, escriben sobre los atributos propios de las empresas familiares. Estos atributos e interrelaciones ocurren dentro de la empresa debido a factores particulares de las empresas familiares. Para estos autores, son dichas interrelaciones las que facilitan terreno fértil para conflictos y desavenencias entre los miembros de la familia y el negocio; y, por tanto, estos atributos deben de ser gestionados con precisión y entendidos en su total dimensión para el beneficio y continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Tagiuri y Davis (1996) señalan que en las empresas familiares los atributos propios son fuente de beneficios y desventajas para la familia dueña de la empresa, los empleados que no son parte de la familia y los empleados que sí lo son. Estos autores señalan, además, que en cada empresa familiar hay tres grupos que interactúan y cumplen más de un rol: miembros de la familia, propietarios, y directivos y empleados. La teoría concebida por estos autores se presenta en la Figura 1.

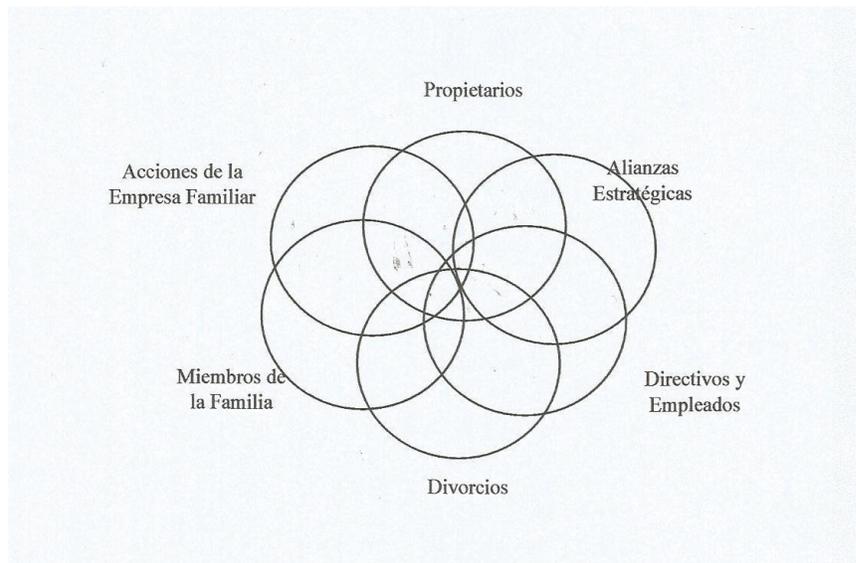
Figura 1. Atributos de las empresas familiares



Fuente: Tagiuri y Davis, 1996. Bivalent attributes of the family firm.

En esta figura se pueden apreciar los distintos roles que desempeñan los tres grupos predominantes en una empresa familiar. Sin embargo, McCabe (2012) señala que con el tiempo se producen cambios dentro de la empresa y de la familia. Estos cambios pueden generarse, por ejemplo, de una sucesión en la dirección de la empresa por la necesidad del fundador de retirarse del cargo que ocupa. Esta y otras circunstancias hacen necesario incluir nuevos paradigmas al modelo desarrollado por Tagiuri y Davis (1996). A continuación se presenta la Figura 2 con las adiciones planteadas por el autor mencionado.

Figura 2. Los atributos de las empresas familiares en el siglo XXI



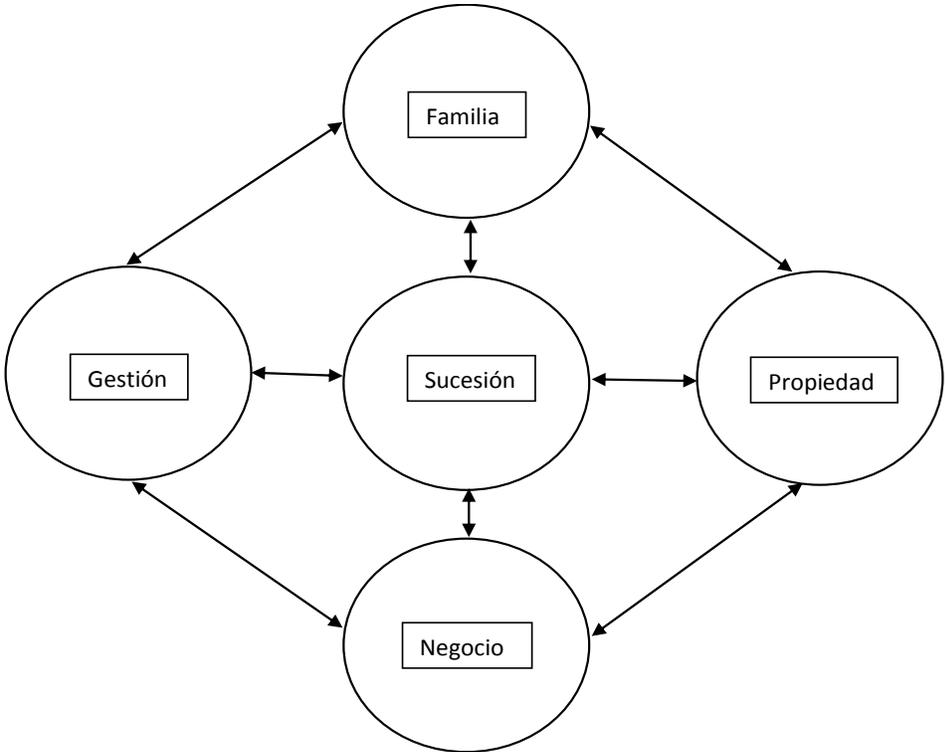
Fuente: McCabe, 2012. Simple enough? Implementing a smooth client relation to reduce friction.

Según McCabe (2012), las relaciones que se generan dentro de los negocios familiares son las que influyen el crecimiento o no de la empresa familiar. Por tanto, la gestión de la dinámica familiar es vital para asegurar relaciones familiares saludables que permitan que los objetivos de los propietarios miembros de la familia y los que no lo son se puedan mantener y alcanzar. Este autor señala, además, que la evolución de la empresa familiar en el tiempo debe de considerar tres elementos, además de los ya mencionados por Tagiuri y Davis (1996): las alianzas estratégicas que surgen entre los miembros de la familia; las acciones sobre la propiedad de la empresa familiar que se dividen entre los miembros de la familia y terceros ajenos a la familia; y los divorcios que podrían generarse y que podrían poner en disputa derechos de propiedad sobre la empresa familiar. Para este autor, estos tres elementos adicionales

sumados a los tres primeros son los que en la actualidad diferencian los atributos de la empresa familiar de los atributos de una empresa no familiar.

Por otro lado, Amat (1998) presenta un modelo de cinco círculos que complementa el modelo de tres círculos presentado por Tagiuri y Davis (1996). El modelo de los cinco círculos permite un análisis amplio de las relaciones y problemática que surgen entre las tres áreas citadas por Tagiuri y Davis (1996). Hace una distinción entre la gestión de la empresa o dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio o perspectiva estratégica y su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Además, incluye un área vital para la continuidad en el tiempo de toda empresa familiar: la sucesión, tal como se aprecia en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, 1998. La continuidad de la empresa familiar.

En la figura anterior es posible apreciar los cinco elementos que Amat (1998) considera esenciales dentro una empresa familiar. Las relaciones entre estos cinco elementos generan atributos particulares que diferencian a las empresas familiares de las empresas no familiares, así como los problemas que se generan y relacionan con cada una de estas áreas. Estos tres modelos recogen características de las empresas familiares. Los elementos presentes en estos modelos obedecen al desarrollo de la empresa y de la familia, puesto que no es posible desligar una empresa familiar de su cimiento, la familia fundadora.

En este contexto surge el protocolo familiar. La constitución familiar o protocolo familiar es un término acuñado en España en la década de los 90 por Gallo (1991) y que se puede conceptualizar como un proceso en el cual las familias establecen las reglas que regirán la relación familia-empresa. Este acuerdo se materializa en un documento que luego es firmado por todos los involucrados (Corona, 2011). Por su parte, Barbeito *et al.* (2008) y Bañegil *et al.* (2011), añaden que el protocolo familiar tiene además como objetivo evitar la dispersión del capital de la empresa familiar, evitar la intromisión excesiva de la familia en la gestión y evitar las crisis típicas de las empresas familiares.

Sobre la necesidad de contar con un protocolo familiar, según la Consultora Norgestión (2009), esta necesidad se corresponde con el tamaño de la empresa y la incorporación de nuevas generaciones. Indica, además, que aunque la familia sea pequeña, mientras el negocio tenga un crecimiento importante es necesario contar con algún tipo de políticas o reglas comunes a todos para favorecer la delegación y comenzar el proceso de elaboración de un protocolo familiar. Al hacerse presentes las siguientes generaciones, la necesidad del protocolo se hace evidente; para cuando la tercera generación toma el control de la empresa es necesario contar ya con un protocolo familiar vigente.

La elaboración del protocolo es un tema estudiado por expertos como Corona (2011), Barbeito *et al.* (2008), Bañegil *et al.* (2011), Rodríguez (2012), Botero *et al.* (2015), Gallo *et al.* (2008), Tapies *et al.* (2011), entre otros. Estos autores señalan que el protocolo familiar cuenta con las siguientes fases: a) diagnóstico, b) redacción y firma, c) ejecución y adaptación de los instrumentos de desarrollo. El diagnóstico está a cargo de uno o más expertos contratados por la empresa para facilitar la elaboración del protocolo familiar. Este experto reúne individualmente y en conjunto con los miembros de la familia para identificar las fortalezas, debilidades y conflictos, explorar opciones, determinar las soluciones y compromisos. En esta etapa es común la aplicación de cuestionarios para recolectar información.

La segunda fase es la redacción y firma o desarrollo del protocolo familiar. En esta fase hay entrevistas y reuniones que suman de 40 a 60 horas a lo largo de entre seis y 18 meses y dan como resultado, en el mejor de los casos, consenso entre la familia. Con este consenso se elaboran acuerdos que serán plasmados en un documento que la familia revisa para verificar que refleja fielmente todo lo que

adoptaron para regir la relación entre familia y empresa. Una vez la familia aprueba la redacción final del documento, esta fase termina con la firma del protocolo.

La tercera fase de ejecución —o simplemente de implementación— tiene por objetivo el cumplimiento de los acuerdos adoptados. Este cumplimiento generalmente supone la puesta en marcha del Consejo de familia y la Asamblea familiar, la implementación de normas de buen gobierno, normas para la profesionalización de la empresa, entre otros compromisos propios de la intimidad familiar. Además, según Corona (2011), es fundamental la adaptación de ciertos documentos para que la eficacia jurídica del protocolo esté asegurada. Estos documentos son los estatutos, los pactos parasociales, las capitulaciones matrimoniales (matrimonio con separación de bienes) y los testamentos individuales.

El contenido del protocolo familiar varía según la necesidad de la familia. Sin embargo, existen temas que son considerados con regularidad. La estructura del protocolo puede contener: a) relación de los participantes con sus datos personales y el accionariado con el que cuenta al momento de la redacción del protocolo, b) preámbulo en el que la familia explica las razones que originaron la elaboración del protocolo familiar, c) definiciones, d) historia de la familia —aunque no es muy común en todos los protocolos hacerlo ayuda mucho para entender las tradiciones y valores de la familia—, e) principios fundamentales que señalan qué tipo de empresa es y cuál quiere ser en el futuro, f) disposiciones sobre la estructura de la empresa —estos acuerdos detallan la intención de lograr mejorías en la empresa a través de reestructuraciones u otro tipo de acciones—, g) normas relativas a la sucesión en la gestión, útiles para señalar en qué momento y quién hará el relevo generacional, requisitos para la sucesión, entre otros (Corona 2011).

Rodríguez (2012) señala, además, que el protocolo familiar, como documento, tiene una organización propia. Este documento se estructura generalmente en tres grandes grupos: 1) introducción al protocolo familiar, 2) principios del protocolo familiar, 3) reglas del protocolo familiar. Por otro lado, Ward (2005) señala que un protocolo familiar típico cubre los siguientes temas: 1) valores familiares, misión y visión, 2) instituciones familiares, 3) junta de directores, 4) autoridad, responsabilidad y relación entre la familia, la junta y la gerencia, 5) políticas sobre importantes temas familiares.

No existe consenso general sobre la estructura que debe seguir la redacción del protocolo familiar. Según Camisón *et al.* (2014), no se encuentran dos protocolos familiares iguales debido a que no hay dos familias iguales; además, el buen protocolo familiar se ajusta a las necesidades y problemática de cada empresa familiar. Tomando en consideración recomendaciones de autores como Ward (2005), Rodríguez (2012), Corona (2011), Camisón *et al.* (2014), además de la experiencia del investigador como consultor

en la elaboración de protocolos familiares, se presenta, siguiendo la estructura de Camisón *et al.* (2014), una estructura de protocolo familiar frecuentemente usada:

Introducción

Título I. Miembros del grupo familiar

Título II. La empresa familiar

Título III. Filosofía y valores

3.1. Filosofía de empresa familiar

3.2. Valores y tradición en la familia

3.3. Principios de la familia y de la empresa

Título IV. Normas generales

Capítulo I. Ámbito de aplicación y naturaleza

Capítulo II. Gobierno de la empresa y organización de la familia

Capítulo III. Trabajo y formación de la familia en la empresa

Capítulo IV. Derechos económicos

Capítulo V. Cláusulas de cierre y actualización

Anexos

Finalmente, en relación con el protocolo familiar, Chiner (2013) señala que algunas empresas fracasan en la ejecución del protocolo, mientras que otras lo hacen desde el momento de su elaboración. Este autor indica que en la práctica es posible apreciar aquellas situaciones que deben de ser evitadas y meditadas para disminuir el riesgo de cometer errores. Al respecto, indica que la única forma en la que la familia entre en un proceso de desarrollo de protocolo familiar que brinde un resultado positivo es si esta inicia dicho proceso de forma consciente y bajo el compromiso de dedicar el tiempo necesario para celebrar acuerdos y elaborar soluciones. El autor también advierte sobre los modelos estandarizados de protocolo familiar, puesto que cada familia debe de ajustar el protocolo a su realidad y necesidades y, por tanto, copiar el protocolo de otra familia tendrá como resultado el fracaso.

El mismo autor también advierte sobre los atajos. Un protocolo familiar tarda meses y hasta más de un año en ser elaborado; sin embargo, su aplicación toma años porque hay que empezar con el cumplimiento de los compromisos que han sido aceptados por todos. Además, indica que es necesario el liderazgo para su elaboración e implementación, pues dentro de la familia encontraremos quienes deliberadamente se opongan a la implementación del protocolo, y aunque el consenso familiar es importante también lo es un líder que dinamice el proceso y a quien la empresa pueda seguir debido a su buen ejemplo.

En cuanto a la publicidad de este documento, según Llorente (2012), en el caso de España la publicidad del protocolo familiar se encuentra en buena manera regulada. Según el Real Decreto 171/2007 del 9 de febrero, este documento puede ser publicado voluntariamente en el Registro Mercantil Español o en los sitios web de cada empresa. Esta disposición se hace en atención a lo estipulado mediante la Ley 7/2003 que manda reglamentar las condiciones y forma de la publicidad de protocolos familiares. En América Latina no existe legislación que se ocupe de la publicidad de este documento (Jiménez, entrevista telefónica, 20 de enero de 2016; López, entrevista telefónica, 29 de enero de 2016).

Este trabajo de investigación tiene como propósito analizar la manera en la que el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos en las empresas familiares del Perú. Tales conflictos, como se puede apreciar en las figuras elaboradas por Tagiuri y Davis (1996), McCabe (2012) y Amat (1998) tienen su origen en los particulares atributos de las empresas familiares y la interacción de los miembros de la familia y otros que participan de la empresa.

2.2. Determinación del problema

El problema de investigación abordado en este estudio es la utilidad que tiene el protocolo familiar para el manejo de conflictos a través de la percepción de las familias que desarrollan labores en la empresa familiar. La investigación sobre empresas familiares tiene sus orígenes en los años 60 y se ha consolidado a través del tiempo como una disciplina dentro de la Dirección de Empresas (Chrisman *et al.* 2008 y Meroño *et al.*, 2015). Solamente en España, en 25 años de estudio, se han escrito 223 artículos académicos y se han defendido 42 tesis sobre diversas materias relativas a la empresa familiar. Entre los temas más estudiados, tenemos la sucesión (proceso, protocolo, generaciones), gobierno corporativo (relación empresa y familia, implicación familiar, propiedad), rentabilidad y resultados, dirección estratégica (internacionalización, cooperación, iniciativas emprendedoras) y recursos humanos (liderazgo, cultura y profesionalización) (Meroño *et al.*, 2015).

Sin embargo, aunque el protocolo familiar es uno de los temas más estudiados, no se ha realizado investigación con relación a esta herramienta y su impacto en el manejo de conflictos. Las empresas familiares están plagadas de problemas y con mayor frecuencia que otros tipos de empresa. Es este uno de los motivos por los cuales los métodos que impulsan el establecimiento de metas en forma participativa y buscan la satisfacción de todos los miembros deben de ser estudiados para su mejor aplicación en las empresas familiares. Una estrategia para la reducción de conflictos innecesarios en la empresa familiar es la creación de una visión compartida o un sueño común (Kellermans *et al.*, 2004 y Lansberg, 1999).

El protocolo familiar —algunas veces denominado visión familiar o acuerdo familiar— cumple una función triple. Por un lado, documenta los valores y principios que serán la base de la conducta del negocio familiar; además, define los objetivos estratégicos de la empresa familiar y, finalmente, establece la forma en la que la familia tomará decisiones que afectarán la propiedad y gestión del negocio. La clave del éxito de esta herramienta radica en desarrollar una visión compartida basada en la gestión de relaciones interpersonales (KPMG, 2014).

En una investigación conducida por Brenes *et al.* (2011) se obtuvo que de doce empresas familiares latinoamericanas estudiadas, el 75% de ellas cuenta con un protocolo familiar. Además, las personas entrevistadas señalaron que no consideraban necesaria la implementación de los protocolos familiares redactados, aunque reconocieron que su creación generó mejoras en la unidad familiar. Según esta investigación, los protocolos familiares son instrumentos altamente requeridos por las empresas familiares en Latinoamérica para asegurar el gobierno corporativo, aunque su importancia y utilidad no ha quedado claramente establecida, pues no hay estudios concluyentes.

Como en el resto del mundo, las empresas familiares en Latinoamérica son de gran importancia para la economía de esta parte del continente. De las 500 empresas familiares más grandes mundo el 6.5% se localiza en Latinoamérica. Además, estas empresas generan el 60% del GDP, emplean el 70% de la población económicamente activa y solamente el 10% es dirigida por la tercera generación (EY, 2014, 2015).

Las empresas familiares Latinoamericanas tienen características propias que las diferencian de las del resto del mundo. Según Martínez (2013), las empresas familiares en Latinoamérica tienen un estilo de gerencia patriarcal. En estas empresas, el patriarca es como un emperador que gobierna con absoluta autoridad y cuyas decisiones no son cuestionadas. Estos “emperadores” a menudo tienen objetivos y visión claros, además de extraordinarias habilidades en los negocios, que los hacen capaces de dirigir sus empresas hasta el crecimiento.

Un estudio realizado por Fernández *et al.* (2015), encontró que las empresas familiares latinoamericanas se caracterizan porque un porcentaje de su propiedad le pertenece al Estado, como en el caso de empresas brasileñas, bolivianas y argentinas. Otra característica es la necesidad de adaptarse a la mayoría de sus clientes. Debido a que en los países de Latinoamérica los grupos que concentran la mayor capacidad adquisitiva son pequeños en comparación con las grandes mayorías con poco poder adquisitivo, las empresas familiares adaptan sus productos para satisfacer a la base de la pirámide.

Aunque las empresas familiares en Latinoamérica presentan características comunes en todos los países de la región, las empresas familiares peruanas presentan, además, particularidades propias. En los años

noventa, tras la promulgación de leyes que facilitaron la instalación de un régimen de mercado, las empresas familiares tuvieron que realizar cambios en sus estrategias para adaptarse a las nuevas políticas económicas. Empresas familiares habituadas a una gerencia reactiva y a diversificar teniendo como base la aversión al riesgo debieron competir con empresas llegadas de otras partes del mundo que se beneficiaron de las nuevas políticas de privatización y beneficios tributarios (Fernández *et al.*, 2015).

Antes de la década de los 90, las empresas familiares peruanas fortalecieron sus inversiones en los sectores primarios como la minería, segmento que se vio afectado por el arribo de empresas extranjeras luego de la apertura económica del Perú ocurrida en 1991. Este hecho forzó a las empresas familiares a aliarse con otras empresas integrando capital de socios inversionistas ajenos a sus familias o convirtiéndose en socios menores de las empresas internacionales. Esta situación causa un debilitamiento de los grupos familiares; como consecuencia, cinco de estos grupos familiares quebraron: Galski, Lucioni, Nicolini, Picasso Salinas, Wiese. Otros grupos fueron absorbidos por empresas extranjeras: Bentin y Wong, y cuatro disminuyeron su posición económica: Piaggio, Piazza y Wu (Fernández *et al.*, 2015).

Las estrategias señaladas, fusiones, absorciones, nuevos socios, monopolios y otras fueron adoptadas por las empresas familiares peruanas para asegurar su continuidad en un entorno en el cual no estaban acostumbradas a operar. Mientras estas nuevas políticas modificaban el escenario, aparecieron empresas de propiedad de familias del interior del país. Estas no forman parte del grupo de familias que tradicionalmente y por generaciones participaron de la escena económica del país. Dentro de este grupo de nuevas empresas destacan las familias Añaños (bebidas gaseosas) y Rodríguez (lácteos), ambas con estrategias claras de internacionalización.

Las circunstancias generadas por la coyuntura política del Perú desde 1991 hicieron que las empresas familiares peruanas se reinventaran y generaran nuevas estrategias para enfrentar la creciente competencia de empresas internacionales en suelo nacional y las exigencias de mercados internacionales.

2.3. Propósito del estudio

El propósito de este estudio es generar conocimiento básico que permita comprender el manejo de los conflictos a partir de la aplicación del protocolo familiar en las empresas familiares peruanas. Asimismo, proponer un Modelo Comprensivo que presente las condiciones y circunstancias en las cuales el protocolo familiar sea beneficioso y efectivo.

Este trabajo pretende ser el primer acercamiento a la real utilidad de uno de los instrumentos más usados por empresas familiares latinoamericanas y de habla hispana en general para asegurar el gobierno

corporativo y, por tanto, la continuidad de sus operaciones. Este estudio es el primero que aborda los temas de protocolo familiar y manejo de conflictos en las empresas familiares del Perú.

2.4. Importancia del estudio

En el Perú, como en otros países del mundo, las empresas familiares tienen un rol fundamental en la economía nacional. Según Domínguez *et al.* (2014), en el Perú alrededor del 80% de las empresas son familiares y generan el 40% del PBI. Además, estos autores señalan que el 30% de estas empresas se encuentran en la segunda generación y solo el 15% logra llegar a la tercera. Por tanto, su sostenibilidad en el tiempo es importante para la estabilidad de la economía peruana.

Este estudio tiene como objetivo el análisis de empresas familiares que se encuentran dentro del grupo de las grandes empresas con una facturación que supera los nueve millones de soles al año. Esta clasificación empresarial tiene su base en la Ley N° 30056, según la cual las empresas que facturan montos superiores a las 2 300 unidades impositivas tributarias (UIT), alrededor de US\$ 2 500 000, están consideradas a efectos de tributación dentro del grupo de las grandes empresas. Un análisis efectuado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) reveló que del total de empresas legalmente constituidas que existen en el Perú, 1 713 272 de empresas, solo el 0.4% son grandes empresas; mientras que el 96.2% son microempresas, el 3.2% son pequeñas empresas y el 0.2% medianas empresas.

Aunque hay diversos estudios sobre el protocolo familiar, las empresas familiares y los conflictos que se desarrollan en ellas, existe un vacío de estudios que relacionen el protocolo familiar y el conflicto (Tapies *et al.*, 2011). Por tanto, la importancia de este estudio radica en la necesidad de generar conocimiento científico alrededor del manejo de conflictos en las empresas familiares peruanas.

2.5. Pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada tiene por objeto dirigir la investigación y delimitarla al tema principal de este estudio.

¿De qué manera el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos en las empresas familiares peruanas y bajo qué condiciones es útil?

2.6. Propositiones

Las siguientes proposiciones han sido elaboradas a partir de la pregunta de investigación.

1. El protocolo familiar contribuye significativamente a la resolución y prevención de conflictos.
2. La utilidad del protocolo familiar depende del grado de interiorización que la familia alcanza con respecto a este.

2.7. Marco de referencia conceptual

El marco de referencia conceptual que se muestra a continuación representa el punto de partida para el estudio realizado por el investigador. Según la literatura revisada, entre las circunstancias que ponen en riesgo a las empresas familiares se encuentra la proliferación de conflictos sin resolver que generan improvisación y terminan por destruir a la empresa (Kellermanns *et al.*, 2004 y Ruíz, 2001).

El origen para el surgimiento de conflictos en el seno de las empresas familiares radica en la confusión entre la subsistencia familiar y la empresarial. Sin embargo, más importante que el conflicto son las herramientas y métodos para solucionarlo (Ruíz, 2001). Diversos autores, como Gallo *et al.* (1991) y Brenes *et al.* (2011) convienen en señalar la importancia del protocolo familiar para la prevención y solución de conflictos.

Además, el protocolo familiar es señalado como un conjunto de voluntades que se alinean ante un acuerdo común (Tapies *et al.*, 2011). El desarrollo de un acuerdo común como alternativa para la reducción de conflicto improductivo es una de las sugerencias efectuadas por Kellermanns *et al.* (2004) en su investigación sobre el conflicto en las empresas familiares.

Las investigaciones realizadas a la fecha no estudian el protocolo familiar y su relación con el manejo de conflictos, tema principal de esta investigación. La razón de este vacío se podría encontrar en lo señalado por Chiner (2013) cuando indica que muchos asuntos relacionados con el protocolo familiar no han sido estudiados desde el punto de vista académico, ya que solo son evidentes e importantes para los consultores y los practicantes. Por esa razón, es necesario realizar una revisión de la literatura alrededor de temas vinculados con la relación señalada, revisión que se encuentra en el Capítulo 3 de esta investigación.

2.8. Definición de términos

Existe abundante literatura sobre las empresas familiares y los diversos temas alrededor de las mismas. Autores como Davis (1983) y Gallo *et al.* (1991) definen la empresa familiar como una organización en la que las políticas y la dirección están sujetas a la significativa influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia puede ser ejercida a través de la propiedad sobre las acciones de la empresa y a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.

Uno de los temas relativos a las empresas familiares más estudiados es el protocolo familiar. Delucchi *et al.* (2012) y Corona (2011) señalan que el protocolo familiar es una herramienta cuya utilidad radica en la prevención, manejo y resolución de conflictos que surgen de las relaciones de los tres elementos que, según Tagiuri y Davis (1996), caracterizan a las empresas familiares: propiedad, familia y negocio. Aunque diversos autores como McCabe (2012) y Amat (1998) han estudiado y teorizado sobre las

relaciones que se producen entre los tres elementos señalados por Tagiuri y Davis (1996), y establecen que la relación de estos elementos es fuente de conflicto, a la fecha no se han encontrado investigaciones que estudien el impacto del protocolo familiar en el manejo de conflictos.

El conflicto es también un tema ampliamente estudiado individualmente. Jehn (1994, 1997) señala que el conflicto puede ser definido como la comprensión que tienen las partes involucradas de la existencia de discordancias o deseos incompatibles presentes. Según esta autora, existen tres tipos de conflicto: conflicto cognitivo, conflicto emocional y conflicto de proceso. Incluso autores como Kellermanns *et al.* (2004), en una aplicación de las teorías de Jehn (1994, 1997), señalan que en una empresa familiar es posible encontrar los tres tipos de conflicto establecidos por Jehn (1994, 1997) y que un estudio de estos tipos de conflicto en cada una de las empresa familiares podría explicar por qué algunas familias son capaces de trabajar juntas y gestionar un negocio con éxito.

2.9. Supuestos

El presente trabajo de investigación se desarrolla dentro de los siguientes supuestos: a) las empresas familiares en nuestro país tienen las mismas características y, por lo tanto, similar forma de lidiar con conflictos; b) se asume, también, que los miembros de las empresas entrevistadas responderán con honestidad a las preguntas resultantes de la guía de entrevista.

2.10. Limitaciones

Esta investigación está sujeta a las siguientes limitaciones: a) la información fue obtenida a través de la aplicación de una entrevista en profundidad anclada al tiempo disponible de cada uno de los individuos entrevistados y a las circunstancias que la rodearon; b) la falta de una base de datos de donde fuera posible obtener una muestra representativa hizo que el investigador realizara un muestreo a conveniencia, utilizando *snowball* para determinar el número de entrevistados. Esta realidad disminuye la aplicación extensiva de los resultados de la investigación. Entonces, c) esta investigación realizará únicamente una descripción a partir de un número de empresas que serán analizadas. Estas grandes empresas, constituyen una minoría dentro del universo de empresas del Perú; por tanto a efectos del estudio también se considera una limitación.

3. Estado del arte

Aquí están contenidos la teoría y los conceptos relacionados que dan forma a este estudio. La teoría expuesta a continuación establece los parámetros dentro de los cuales se desarrolla la presente investigación.

Para revisar el conocimiento científico generado a través del tiempo sobre los principales temas de esta investigación —empresa familiar, protocolo familiar y conflicto—, se realizó una búsqueda en las principales bases de datos electrónicas, como ProQuest, EBSCO, Science Direct, Jstore y Dialnet. Además, se realizó una búsqueda en la revista especializada *Family Business Review*, debido a que según una revisión en *SCImago Journal & Country Rank* (SJR) esta publicación especializada es la más frecuentemente citada. Los datos de entrada fueron: empresa familiar, protocolo familiar, protocolo familiar-conflicto y empresa familiar-conflicto. Los resultados encontrados se reportan en la Tabla 1.

Tabla 1. Sistematización bibliográfica

	E. familiar		Protocolo		E. familiar – Conflicto		Protocolo - Conflicto	
	E	I	E	I	E	I	E	I
Scope	232	17221	65	782	0	206	0	(3)
Science Direct	561	26315	49	7786	94	7738	0	0
Dialnet	841	486	107	157	62	29	(3)	0
EBSCO	230	7571	16	98	01	680	0	0
Jstore	6730	63697	22	10553	2221	17218	0	0
ProQuest	6123	139544	2024	87126	1155	145300	(2)	0
Fam. Bus. Rev	334	893	82	29	0	583	0	0

En la tabla anterior se observa la sistematización del conocimiento académico hallado durante la búsqueda en diversos metabuscadores. El orden en el que aparecen es tal debido a la mayor precisión del buscador en relación con las entradas proporcionadas. Por tanto, el buscador que mayores filtros ofrece para delimitar mejor la búsqueda es Scope y el que brinda menores filtros es ProQuest. Mención aparte merece la revista especializada *Family Business Review*, insertada al final de la tabla debido a que no es un metabuscador.

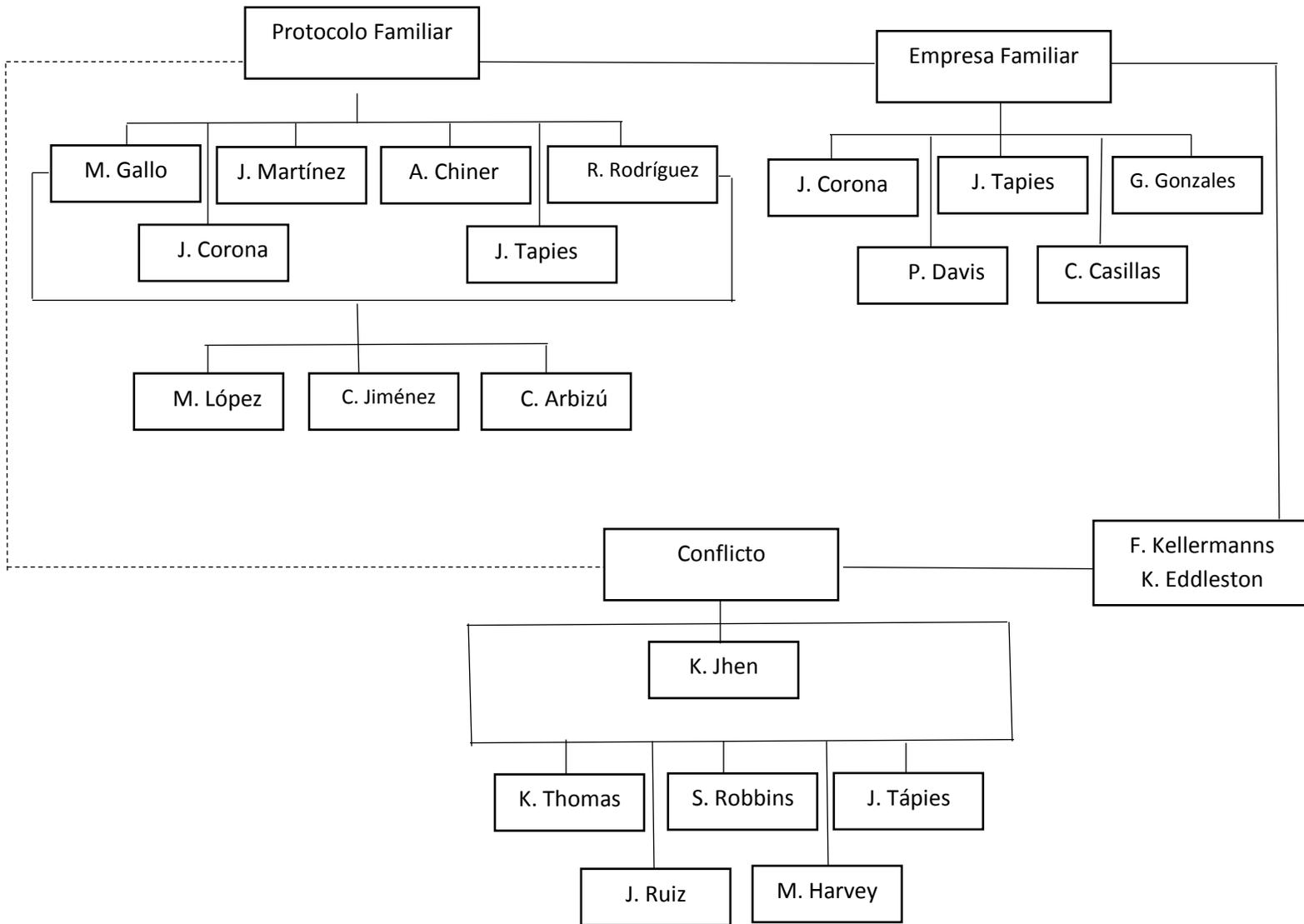
En cuanto a la información reportada, se puede observar abundante literatura académica para las entradas empresa familiar, protocolo familiar, empresa familiar-conflicto, tanto en español como sus equivalentes en inglés. Sin embargo, para la entrada protocolo familiar-conflicto no se informan resultados y en los casos en los que sí se reportan se encuentran entre paréntesis, puesto que al ser revisado el documento no guardaba relación directa con esta investigación.

Con esta información y luego de seleccionar los artículos académicos más relevantes según el número de citas reportadas para cada uno de ellos, se elaboró este capítulo. Además, se tomaron en consideración artículos no académicos de fuentes relevantes, como revistas de negocios e informes de consultoras, así como las opiniones vertidas por los siguientes expertos latinoamericanos:

<p>María Piedad López Vergara (entrevista telefónica, 29 de enero de 2016)</p>	<p>Ph.D. en Economía y Administración de Negocios por la Universidad de Jyväskylä, Finlandia, máster en Economía y Administración de Negocios por la Universidad de Jyväskylä, máster en Dirección de Empresas-MBA por INALDE Business School, Universidad de la Sabana, Colombia. Actualmente se desempeña como profesora titular en el Área de Política de Empresa y Empresa Familiar.</p>
<p>Carlos Jiménez Seminario (entrevista telefónica, 20 de enero de 2016)</p>	<p>Máster en Business Administration por la Universidad Theseus-Edhec, Francia. Ingeniero comercial con mención en Economía por la Universidad Gabriela Mistral, Chile. Actualmente se desempeña como gerente general de la Consultora PROTEUS.</p>
<p>Carlos Arbesú (entrevista telefónica, 17 de febrero de 2016)</p>	<p>PDG y especialista en Finanzas Corporativas del IESE Business School, licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra. Actualmente se desempeña como consejero externo independiente en negocios familiares en Europa y Latinoamérica.</p>

La estructura y lógica de este capítulo puede apreciarse en la Figura 4:

Figura 4. Marco de referencia conceptual



Cada uno de estos temas destacados en la figura precedente: empresa familiar, protocolo familiar y conflicto, ha sido identificado con un grupo de autores que durante este capítulo serán citados. Los autores que aquí se muestran son algunos de los principales estudiosos en la materia; incluso dos de ellos, Gallo y Ward, acuñaron el término “protocolo familiar”, y es así como se conoce en todos los países de habla hispana. En la parte de la figura correspondiente a protocolo familiar se puede apreciar una diferencia en cuanto a niveles. La diferencia radica en que para este tema específico se revisó, además del conocimiento científico producido por los autores mencionados en el gráfico, información de expertos de

talla internacional a través de entrevistas. La información detallada de estos expertos puede apreciarse en páginas anteriores.

En cuanto al desarrollo del tema conflicto, en la figura se muestra a la autora Jehn, destacada en una primera línea, mientras que en líneas siguientes aparecen los demás autores. Esta diferencia radica en el hecho de que la teoría de conflicto asumida en esta investigación tiene su origen en el trabajo desarrollado por esta autora. A su vez, el tema conflicto se relaciona con el tema empresa familiar a través del estudio desarrollado por Kellermanns *et al.* (2004). El estudio de este autor toma las teorías de Jehn (1994, 1997) y las traslada a la empresa familiar. Por otro lado, en el gráfico se observa una línea punteada desde conflicto hacia protocolo familiar. Esta línea tiene por propósito señalar que a la fecha no se han encontrado investigaciones que relacionen el protocolo familiar y los conflictos en empresas familiares.

3.1. Empresas familiares

Houshi Ryokan es un hotel tradicional japonés creado en el año 718. Esta empresa familiar de más de 1300 años de antigüedad fue fundada por la dinastía (familia) Houshi y en la actualidad es la cuadragésima sexta generación de esa familia la que se encuentra al mando. Es la empresa familiar en funcionamiento más antigua del mundo (IESE, 2009).

Debido a que este trabajo de investigación tiene por objeto de estudio la empresa familiar, es necesario establecer, antes de continuar, la diferencia entre empresa familiar y familia empresaria. La empresa familiar es el resultado de un emprendimiento que logró generar crecimiento y superó sus conflictos, pero no todas las empresas familiares llegan a ser familias empresarias debido a que estas últimas consideran tarea principal a la familia y su permanencia al mando de la empresa; además existe una fuerte orientación hacia el emprendimiento (Jiménez, 2010).

Las empresas familiares son organizaciones con gran protagonismo en la escena económica mundial. Estudios realizados por Family Firm Institute (2012) muestran que en países como Ecuador e Italia dichas empresas aportan más del 90% del total del producto bruto interno (PBI), mientras que en países como Estados Unidos, Singapur y Líbano representan más del 60% del total de su PBI. Incluso, dos tercios de todas las empresas del mundo corresponden a empresas familiares.

La empresa familiar como negocio no es diferente a cualquier empresa. Sin embargo, a diferencia de una empresa convencional, tiene una conexión profunda con una familia o grupos de familias (Rufino, *et al.*, 2005). Diversos autores a lo largo de los años han elaborado conceptos para definir y explicar las particularidades de las empresas familiares frente a firmas no familiares o convencionales. Sin embargo, señalar una definición clara y consensuada presenta dificultades debido a que los negocios familiares son multidimensionales por naturaleza (Casillas *et al.*, 2005).

Existen múltiples definiciones de empresa familiar; sin embargo, la mayoría de ellas giran alrededor de tres aspectos: la propiedad o el control de la empresa (porcentaje de participación de la familia en el capital de una empresa o el grado de control de una familia sobre la misma); el poder que la familia ejerce sobre la empresa (trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia); la intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones (deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa) (Casillas *et al.*, 2005 y Arenas y Rico *et al.*, 2013).

Otra forma de clasificar las distintas definiciones es a través de dos aproximaciones: los componentes de la participación y la esencia. Mientras el primer componente trata sobre la naturaleza y extensión de la participación de la familia en el negocio, la segunda se aboca a las aspiraciones de la familia además de su participación en el negocio, puesto que son estos dos elementos los que dirigen el comportamiento y el desempeño (Sharma *et al.*, 2012).

Para Donelly (1964), una empresa es considerada un negocio familiar cuando se puede identificar con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre las políticas de la compañía y sobre los objetivos e intereses de la familia. Además, la empresa familiar es aquella que se crea con la intención posterior de ser transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle (Ward, 1995, citado en Corona, 2011).

Por otro lado, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Board of Family Business Network, en un intento por oficializar una definición, establecieron en el año 2008 que una empresa es familiar si la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas que fundaron la empresa o de sus herederos directos, al menos un representante de la familia participa en la gestión o gobierno de la compañía, si la persona que fundó la empresa o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (Barroso *et al.*, 2012).

Davis (1983) y Gallo *et al.* (1991) manifiestan que la empresa familiar es una organización en la que las políticas y la dirección están sujetas a la significativa influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia puede ser ejercida a través de la propiedad sobre las acciones de la empresa y a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.

Para efectos de esta investigación se seguirá la definición elaborada por Davis (1983) y Gallo *et al.* (1991) debido a las características que este estudio supone sobre las empresas familiares que formarán parte de él. De hecho, este trabajo supone que las empresas familiares peruanas, además de contar con la influencia de una familia o un grupo de familias, tiene participación activa de los miembros de la familia o familias en la gestión y toma de decisiones. Por tanto, las empresas que formarán parte de este estudio

no solamente son de propiedad de una familia sino, además, los miembros de la o las familias propietarias tienen una relación laboral y desempeñan un trabajo remunerado dentro de la empresa.

En el Perú, como en otros países del mundo, las empresas familiares tienen un rol fundamental en la economía nacional. Según Domínguez *et al.* (2014), en el Perú alrededor del 80% de las empresas son familiares y generan el 40% del PBI. Además, estos autores señalan que el 30% de esas empresas se encuentran en la segunda generación y solo el 15% logra llegar a la tercera.

Según la Cámara de Comercio de Lima (2014), del total de las empresas socias de esta organización, alrededor del 80% son compañías familiares. Más aún, de todos los socios de la Cámara de Comercio de Lima, el 60% de grandes empresas señala ser una empresa familiar, mientras que el 75% de pequeñas empresas y el 80% de microempresas se identifican a sí mismas como firmas familiares. Tomando esta estadística como reflejo de la realidad peruana es posible inferir, tal como señala José Rosas de la Cámara de Comercio de Lima (2014), que existen en el Perú cerca de 659 000 empresas formales de las cuales más de 500 000 serían compañías familiares. Estas generan alrededor del 65% del empleo y el 40% del PBI; además, indica que cada año se crean alrededor de 200 000 empresas formales de las cuales el 80% son familiares. Las empresas familiares pueden variar desde pequeñas y medianas empresas enfocadas en una sola actividad hasta grandes *holdings* que operan en diversos sectores productivos a nivel local e internacional.

Un estudio realizado por PWC (2014) en un grupo de 80 encuestados señala que en el Perú la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares se basa en los siguientes elementos percibidos por los directivos de firmas familiares peruanas: toma de decisiones más eficientes, miden el éxito de forma distinta, no solo en ganancias, más emprendedores, fueron capaces de resistir mejor la recesión, menos abiertos a nuevas ideas y formas de pensar, toman mayores riesgos, más difícil de recuperar la inversión. Además, las empresas familiares peruanas se preocupan, en general, por los mismos asuntos clave que otras empresas familiares del mundo. Por ejemplo, el 64% de los encuestados señaló que el reclutamiento de personal calificado es el asunto más importante; otros asuntos clave son la reorganización empresarial, el entrenamiento del personal, la adopción de tecnología, la planificación de la sucesión y la disponibilidad de financiamiento.

3.2. Protocolo familiar

Librería El Sótano abrió sus puertas en el año 1967 y hoy es una empresa familiar líder en México. Esta empresa pionera en la apertura de espacios de interacción entre clientes y libros a la venta cuenta con sucursales en cinco estados mexicanos y un servicio de ventas *online*. Los miembros de esta familia empresaria decidieron hacer un protocolo familiar. Esta familia estableció como piedra angular la

separación entre negocio y familia para mejorar la gestión de la empresa. El protocolo familiar de esta familia empresaria sentó las bases para la profesionalización de la familia y para su dirección. El primer acuerdo contemplado en este protocolo señala que las decisiones serán tomadas solamente por los propietarios de la empresa y en estos procesos no se puede involucrar ni esposas, ni familiares ni primos (Colón, 2011).

Según International Finance Corporation (2008), muchas empresas familiares no cuentan en sus inicios con un protocolo familiar. Estas empresas tienen un conjunto de reglas y costumbres informales que determinan los derechos, obligaciones y expectativas de los miembros de la familia y otros órganos de gobierno de la empresa. Al incrementar el tamaño de la familia, y por tanto la complejidad del negocio, se hace necesario desarrollar un protocolo familiar por escrito y formal que sea compartido por todos los miembros de la familia.

Según Carlos Jiménez (entrevista telefónica, 20 de enero de 2016), consultor chileno, el protocolo familiar se hace indispensable para asegurar la continuidad de la empresa cuando esta incluye a la tercera generación. Por tanto, es responsabilidad de la primera y segunda generaciones sentar las bases a través de un protocolo para que las reglas queden claras y permitan la continuidad de la empresa.

Los acuerdos sobre la manera de hacer negocios entre miembros de una familia que a su vez son propietarios de una empresa son prácticas de antigüedad tal que es posible rastrearlas hasta los inicios de las mismas empresas familiares. El protocolo familiar como se conoce actualmente se hizo presente en Europa en los años 90; fue en España en un seminario celebrado por IESE donde el protocolo familiar obtuvo su nombre; posteriormente, instituciones que agrupan a las empresas familiares alrededor del mundo han contribuido con la difusión de esta herramienta y su aplicación en beneficio de estas compañías en todos los continentes (Gómez, 2006).

Delucchi *et al.* (2012) señala que el protocolo familiar es una herramienta útil para mitigar, disminuir e incluso prevenir conflictos. Corona (2011) añade que no solamente es una herramienta para prevenir y solucionar conflictos sino que además permite manejar los conflictos de la manera menos traumática posible. De hecho, según Casillas *et al.* (2005) las rivalidades y tensiones estructurales que ocurren en un gran número de empresas familiares están relacionadas con la ausencia de un protocolo familiar.

Corona (2011) añade que el protocolo familiar es un proceso de comunicación intrafamiliar en virtud del cual una familia empresaria establece de forma consensuada las reglas que deben regir las relaciones familia-empresa. Para Gómez (2006), el protocolo familiar es un acuerdo entre la familia propietaria para generar pensamiento estratégico, normas de trabajo de la organización y consolidar las ventajas competitivas de las empresa.

Este protocolo es un documento que tiene como propósito mantener y reforzar la unidad familiar a través del tiempo y su compromiso con el éxito de la empresa familiar. Por tanto, al escribir un documento la primera generación de la familia deja un testimonio tangible de las razones y principios por los cuales desarrolló la empresa y pasa esta información a las siguientes generaciones (Gallo *et al.*, 2008).

Se seguirán en este estudio las definiciones elaboradas por Delucchi *et al.* (2012) y Corona (2011). Estos autores manifiestan que el protocolo familiar es una herramienta cuya utilidad radica en la prevención, manejo y resolución de conflictos que surgen de las relaciones de los tres elementos que, según Tagiuri y Davis (1996), caracterizan a las empresas familiares: propiedad, familia y negocio.

Diversos autores escriben sobre los beneficios que un protocolo familiar brinda a las empresas familiares. Fernández *et al.* (2000) y Arenas *et al.* (2013) señalan que existen diversas razones a considerar por las cuales dichas compañías deben elaborar un protocolo familiar: 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.

En un estudio elaborado por Gallo *et al.* (2008) sobre una muestra de 12 empresas familiares españolas, este autor encontró que el protocolo familiar brinda ciertos beneficios y oportunidades a las empresas que lo implementan exitosamente. Por ejemplo uno de los beneficios es la posibilidad de conocerse los unos a los otros, conocer los deseos de cada uno, discutir los problemas de la familia y prevenir conflictos. Sin embargo, ante circunstancias como la falta de compromiso para participar activamente, pérdida de la unidad, conflictos y otros temas negativos el protocolo familiar queda reducido a un documento que contiene solamente buenos deseos.

En cuanto a los objetivos que persigue un protocolo familiar, tampoco existe consenso entre los autores. Para Casillas *et al.* (2005), el objetivo final de un protocolo familiar es garantizar la continuidad de la empresa bajo el mando de la familia propietaria. Para Delucchi *et al.* (2012), este documento tiene como objetivo organizar la sucesión, regular las relaciones de los miembros de la familia y los miembros de la empresa, y lograr la armonía de la familia y el éxito del negocio. Por su lado, Rodríguez (2012) indica además que el objetivo del protocolo es componer un proyecto familiar que motive a la familia propietaria.

El protocolo familiar persigue un triple objetivo: busca fomentar la cohesión y el compromiso de la familia empresaria con un proyecto empresarial en común; favorece la continuidad de la empresa y su gobernabilidad; y preserva el patrimonio y transmite el legado. Además, Corona (2011) señala que para ser efectivo, en el proceso de elaboración del protocolo familiar es necesario que intervengan activamente todos los afectados, sucedidos y sucesores, accionistas presentes y los que serán accionistas en el futuro.

Beraza (2000) añade que el éxito del proceso de elaboración del protocolo familiar depende de que este se realice bajo las siguientes condiciones: desarrollarse en épocas en las que no hay lucha de poder; aprovechar las épocas de unidad que le siguen a períodos de dificultades en el mercado; fomentar la participación y el respeto por las diferentes opiniones; realizar actualizaciones periódicas del protocolo para adaptarlo a los cambios que afectan a la familia y a la empresa.

Para Corona (2011) existe una primera etapa en la elaboración de un protocolo que determinará en gran medida el éxito del proceso. Esta fase, denominada por el autor “de diagnóstico o preparatoria” significa la reunión de un número elevado de miembros de la familia con el propósito de iniciar un proceso de reflexión. Esta reflexión deberá incluir la identificación y diagnóstico de fortalezas, debilidades, conflictos latentes y potenciales; exploración de opciones, valorando pros y contras de las opciones; elección de las soluciones, adopción de acuerdos y compromiso con el respeto a dichos acuerdos.

Aunque los autores mencionados en párrafos anteriores señalan los factores de éxito y beneficios que un protocolo familiar brinda, es necesario señalar las posiciones de autores que difieren con estas ideas. Gómez (2006) señala que el protocolo recoge acuerdos de carácter moral que no necesariamente son de carácter legal; y aunque el documento finalmente aprobado es importante, más relevante es el proceso de construcción de esos acuerdos y compromisos.

De hecho, Corona (2011) manifiesta que en la elaboración del protocolo es más importante el proceso que el resultado. Las reuniones, discusiones de puntos de conflicto y los acuerdos a los que van arribando y que delimitan la estructura del protocolo son más importantes para la familia que el protocolo en sí. Más aún, Chiner (2013) aclara que el protocolo familiar es un proceso —no solo un producto—; por tanto, el protocolo familiar es una excusa para que la familia empresaria inicie un proceso de diálogo y comunicación con respecto al proyecto que tienen en común: la empresa.

Otra posición con respecto al protocolo familiar es la presentada por Botero *et al.* (2015). Estos autores señalan que el protocolo familiar no solo regula las relaciones familia-empresa sino además se constituye como un tipo de herramienta de gobierno basada en el consenso expresado por las partes al momento de su elaboración. Por tanto, puede servir para prevenir malos entendidos sobre las expectativas y las percepciones erróneas de los miembros de la familia involucrados en la empresa.

Sin embargo, también existen autores que evidencian su desacuerdo con los llamados beneficios que los protocolos familiares presuntamente brindan a las empresas familiares. Solé, citado en Amat *et al.* (2007) afirma que las palabras herramienta y solución que se asocian a la definición de protocolo familiar no son acertadas, pues la complejidad no tiene solución y las empresas familiares y más aún las familias están entre las realidades más complejas que existen.

El referido autor indica, además, que el protocolo familiar se construye bajo la creencia de que un documento firmado puede sustituir la confianza, y que los acuerdos aceptados en ese momento para la empresa familiar generarán bienestar general y evitarán que todo lo conseguido se eche a perder. Estas creencias ocasionan que se deposite demasiada esperanza en un documento, en desmedro del esfuerzo diario necesario para construir y mantener la confianza entre los miembros de la familia. Sugiere también que el protocolo se firma en un momento de paz para la familia y que esto evita que esta se adapte a los cambios constantes de la realidad económica que le toca enfrentar.

Para este autor, al tenerse como objetivo la elaboración de un documento y conseguir las firmas quedan sin resolver las dificultades emocionales de las relaciones familiares, que son las cuestiones de fondo. Además, afirma que el protocolo familiar ha sido aceptado solo en España y otro puñado de países, mas no en el resto del mundo, por lo que no es posible validarlo como herramienta y menos como solución. Incluso señala que no existen estudios serios que confirmen su utilidad y efectos (positivos o negativos) en la vida y evolución de las empresas familiares, y su popularidad se debe simplemente a sus promesas de soluciones definitivas.

Según Martínez (2014), en Latinoamérica las empresas familiares están interesadas en contar con un protocolo y un Consejo de Familia con la idea de que esta herramienta establecerá políticas y reglas para la participación y vinculación de la familia y la empresa, genera la sensación de que al redactarlo están promulgando una constitución para la familia y brinda mayor seguridad sobre el futuro de la misma y del negocio. Pero, aunque existe voluntad de contar con un protocolo, no la hay para mantener el compromiso inicial y la voluntad de revisarlo periódicamente y mantenerlo vigente en el tiempo. Al parecer, el protocolo familiar es un documento que una vez escrito se suele archivar, en lugar de perfeccionarlo adecuándolo a las etapas que forman parte del ciclo de vida del negocio familiar.

En un documento de investigación elaborado por Josep Tapies y Lucía Ceja (2011), estos autores analizaron cómo son y para qué se utilizan los protocolos familiares en países de habla hispana. En esta investigación, de un total de 248 empresas, el 90% corresponde a firmas españolas y el 10% a latinoamericanas. Los resultados obtenidos muestran que entre las empresas familiares que facturan más de 10 millones de euros, el 60% cuenta con un protocolo familiar, mientras que de las empresas familiares que facturan por debajo de esa suma solo el 26% dispone de uno.

Según Carlos Jiménez (entrevista telefónica, 20 de enero de 2016), consultor chileno de empresas familiares, en su experiencia por haber trabajado con diversas empresas familiares en Latinoamérica, observa que hay cuestiones que son comunes a todos estos países. Para este consultor, el protocolo familiar es necesario —sobre cualquier otro tipo de acuerdos— cuando hay administración o relación

directa de la familia en el negocio. Señala también que mientras la influencia de la familia sea grande en la empresa, por ejemplo cargos de gerencia u otros que les otorgue la gestión, será necesario un protocolo familiar para regular esta influencia.

En el Perú no se ha generado estadística que muestre fehacientemente cuántas empresas familiares existen actualmente o cuántas de ellas poseen un protocolo familiar firmado y vigente. Es posible atribuir esta realidad al número importante de empresas no formales, tanto familiares como no familiares que existen en el país. De hecho, un estudio conducido por el Banco Central de Reserva del Perú (2015) indica que el 65% de las empresas son informales; es decir, no cuentan con personería jurídica. Este resultado coloca al país dentro de los diez más informales del mundo.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) fue creada en 1888, luego de la Guerra del Pacífico, por un grupo de empresarios peruanos cuyo propósito era mantener el libre comercio luego de los devastadores efectos económicos de postguerra. En la actualidad cuenta con 128 años de funcionamiento y tiene como misión promover el libre desarrollo de la empresa haciendo respetar sus derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindando asistencia e impulsando su competitividad.

La CCL, a través de su Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, informa que entre los años 2010 y 2014 llevó a cabo el programa “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú”. Este programa fue ejecutado en convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo y tuvo como objetivo primordial desarrollar e implementar sistemas de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares con la finalidad de contribuir con su desarrollo y sostenibilidad. Dentro de las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo, se realizaron las siguientes: selección de consultores individuales, programación de eventos y sensibilización, eventos de lanzamiento del programa, diseño de página web y autodiagnóstico, organización de actividades de promoción y comunicación (Cámara de Comercio de Lima, 2014).

Algunos de los resultados reportados por la Cámara de Comercio de Lima, en relación con el programa detallado, indican que de 114 empresas atendidas, 30 culminaron exitosamente el proceso de elaboración de un protocolo familiar. Por otro lado, y con relación al resto de empresas, estas se encuentran aún llevando a cabo el proceso de elaboración. Otros resultados reportados afirman que se ha capacitado a 750 personas pertenecientes a empresas familiares en temas relacionados con sistemas de gobierno, y que el 95% de estas empresas mantuvieron o aumentaron sus niveles de producción comparados con el promedio del sector (Cámara de Comercio de Lima, 2014).

Otra de las instituciones más representativas de las empresas familiares del país es la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF). Es una asociación sin fines de lucro que tiene como objetivo apoyar

y promover a las empresas familiares, permitiendo su desarrollo hacia el futuro (Zapata, 2011). De la información proporcionada por esta organización se tiene que de un total aproximado de 60 asociadas, el 24% cuenta con protocolo, mientras que un 76% aún no lo elabora. Además, 32 de ellas son conducidas por su fundador, 27 por miembros de la segunda generación y solamente una de ellas es dirigida por miembros de la cuarta generación.

A la fecha, y luego de consultar con las organizaciones mencionadas, no se han encontrado estudios a nivel nacional sobre la situación actual de las empresas familiares en Perú. Incluso en entrevistas con representantes de estas instituciones, estos señalan que es necesario realizar trabajo estadístico para conocer la realidad de la empresa familiar peruana en su conjunto, y además es indispensable una mayor investigación científica con respecto a diversos temas de interés para las firmas familiares, ya que representan la mayoría de empresas en el Perú.

3.3. Conflicto

El conflicto tiene diversas definiciones. Según Thomas (1992), estas se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: definiciones que tienen origen en condiciones antecedentes; definiciones con orígenes en estados afectivos de las partes; definiciones basadas en los estados cognitivos; definiciones basadas en las conductas verbales o no verbales.

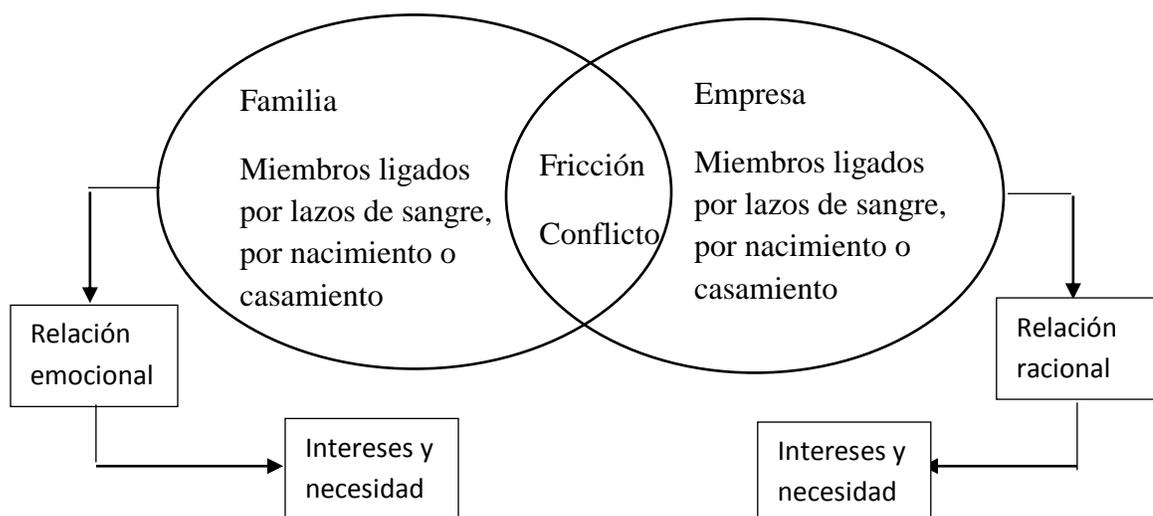
Además, los conflictos pueden ser clasificados en tres ramas: a) los relacionados con lo externo a la empresa, por ejemplo la situación económica del país, b) los relacionados con la propia organización de la empresa, como los procesos productivos, c) los relacionados con la personalidad de las personas, por ejemplo prejuicios sociales o problemas financieros. Estos últimos son los que abundan en las empresas familiares y son evidencia de las características disfuncionales de la persona que toma cada diferencia de forma personal y no contribuye con el buen desempeño de la empresa (Robbins, 2004).

Para Tapies *et al.* (2012), los conflictos han existido siempre, y en el ámbito familiar su aparición es sumamente común. El conflicto perjudica la convivencia, puesto que las personas, al decidir romper o incumplir las normas, desestabilizan su entorno e impiden el buen funcionamiento de un grupo de personas, de una familia o de una empresa en concreto.

Por otro lado, Fink (2000) señala que en un estudio realizado sobre investigaciones que tienen el conflicto como objeto de estudio, identificó que las definiciones se diferencian porque unas se centran en la intención mientras que otras en las conductas de los actores. Sin embargo, existen características o elementos comunes en estas definiciones: a) el conflicto se percibe, b) significa oposición, c) el resultado es el no alcanzar objetivos, y d) hay situaciones previas que lo alientan y que son la semilla para su desarrollo.

El siguiente modelo elaborado por Ruiz (2001) intenta graficar la relación que origina las distintas variantes del conflicto en la empresa familiar. Para este autor, la confusión entre los sistemas familiar y empresarial genera todos los demás conflictos. Entre los principales están el juego de roles inadecuados en la empresa familiar que traslada las funciones de cada individuo en la empresa hacia la empresa; excesiva cantidad de miembros de la familia en la empresa, puesto que se piensa que esta está para cubrir las necesidades inmediatas de la familia; decisiones emocionales y luchas de poder.

Figura 5. Modelo de los dos círculos y subsistemas



Fuente: Jaime Ruiz, 2001. El conflicto en las empresas familiares: naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución.

La existencia de conflictos dentro de la empresa familiar puede explicarse por los distintos roles que los miembros de la familia asumen dentro de la familia y dentro de la empresa familiar; ambos ámbitos son totalmente distintos y exigen posturas diferentes; sin embargo, cuando se trasponen es cuando se generan los conflictos. Los conflictos más habituales en las compañías familiares pueden entenderse mejor si se analiza el rol de las personas en cada uno de estos ámbitos. Por ejemplo, en la familia las personas son un fin en sí mismas, el valor de la familia es generar identidad, la comunicación en la familia es informal. Por otro lado, en la empresa las personas tienen razón de ser en cuanto son de utilidad para la empresa; todas las personas en la empresa pueden ser sustituidas; las relaciones son de carácter formal (Tapies *et al.*, 2012).

Tapies *et al.* (2011) señala que siendo la empresa familiar un sistema donde sus miembros se interrelacionan continuamente es necesario abordar el conflicto en forma positiva y solucionarlo para reforzar la relación del grupo. Según este autor, los conflictos que ocurren con mayor frecuencia en las

empresas familiares son: 1) incompatibilidad de personalidades entre personas cuyas disputas se vuelven recurrentes y son muchas veces aceptadas o toleradas por el resto de los miembros de la familia; 2) guerra entre hermanos que compiten por ser el actor principal dentro de la historia de la empresa y ante los ojos de los padres o fundadores (estos hermanos llegan incluso a perjudicarse intencionalmente); 3) la integración de otros miembros de la familia que son vistos con recelo por los miembros antiguos; 4) la sombra de un padre cuyo hijo es comparado constantemente con el legado y logros de su progenitor; 5) el amor del fundador hacia su empresa con tal intensidad que, por descuidar su rol dentro de la familia, desestabiliza el grupo y termina con la voluntad de la familia de seguir siéndolo.

Sin embargo, a los efectos de esta investigación, no se pretende detallar los tipos de conflicto en todas sus variantes. Para hacer posible el estudio de esta variable y debido a la diversidad de conceptos y situaciones generadoras de conflicto en la empresa familiar, se tomará el concepto y las variantes de conflicto señaladas por Jehn (1994). A los ojos de esta autora, el conflicto puede ser definido como el “entendimiento que tienen las partes involucradas de que existen discrepancias o deseos incompatibles presentes”. Según Amason (1996), existen dos tipos de conflicto entre los grupos que dirigen una empresa: conflicto cognitivo y conflicto relacional.

Por un lado, el conflicto cognitivo surge durante el desempeño de las labores propias de la función y, por tanto, se considera que tiene efectos positivos sobre la toma de decisiones. Por otra parte, el conflicto relacional o afectivo se basa en cuestiones personales, gustos, disgustos, y los gerentes deben tomar en cuenta este tipo de conflicto para gestionarlo y evitar complicaciones.

Según Kellermanns *et al.* (2004), los efectos y consecuencias del conflicto son más complejos en las empresas familiares que en las no familiares; entonces, las formas en las que el conflicto puede mejorar u obstaculizar una empresa familiar deben de ser estudiadas. Sin embargo, señala que el conflicto puede significar un costo alto para las empresas familiares porque los miembros de la familia son perennes en la empresa, generando que el conflicto persista y los intereses sean difíciles de alinear.

Ambos autores, Jehn (1997) y Kellermanns *et al.* (2004) indican que al promover niveles moderados de conflicto cognitivo, las empresas familiares obtienen el compromiso de los miembros de la firma para acordar sobre estrategias que mejoren la calidad de su toma de decisiones. Incluso señalan que sin conflicto cognitivo las empresas familiares tendrían dificultades adaptando sus estrategias y metas a nuevos escenarios y planeamiento para el futuro.

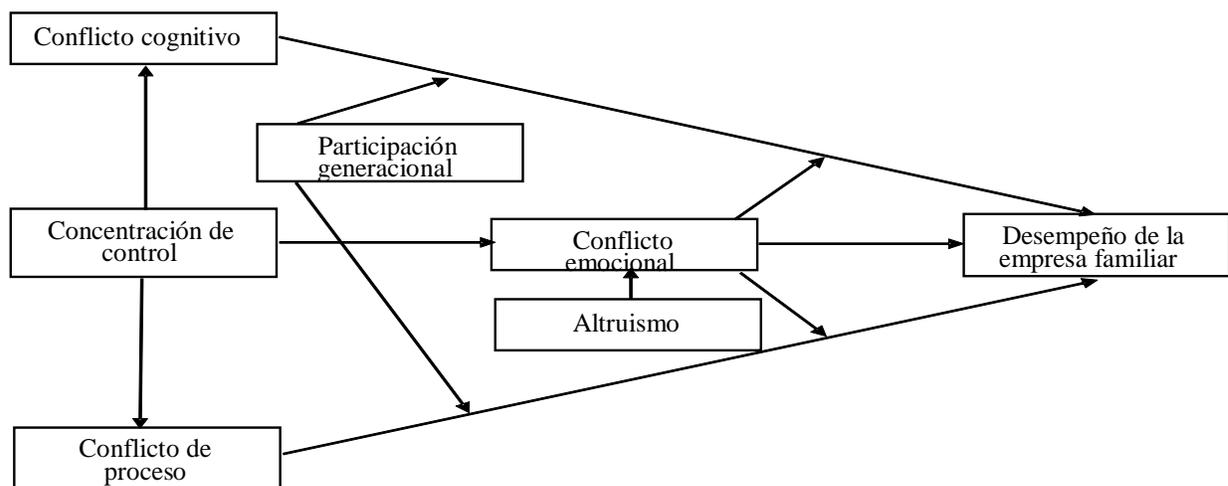
Un tercer tipo de conflicto advertido en investigaciones posteriores por Jehn (1997) —el conflicto de proceso— se caracteriza por un desacuerdo en la manera de realizar determinada tarea y cómo deben de ser empleados los miembros del equipo. Debido a que los miembros de la familia son parte de la empresa

sin importar su preparación, es importante enfatizar en el uso apropiado del talento y los recursos familiares e invertir en construir un equipo de gerencia efectivo. Por lo tanto, niveles moderados de conflicto de proceso son necesarios en las empresas familiares porque compartir y transferir conocimiento acerca de los procesos específicos del negocio es esencial para innovar y mejorar la eficiencia (Davenport *et al.*, 1998).

Sin embargo, aunque el conflicto cognitivo y el conflicto de proceso están exentos de emociones negativas, el conflicto relacional está plagado de un componente afectivo. En empresas familiares el conflicto relacional puede surgir de la presencia dominante de la familia que establece las reglas y tiene la última palabra, de la falta de sistemas formales y herramientas para lidiar con el conflicto y de la informalidad de la estructura organizacional y sistemas operativos, y la superposición del negocio y los roles familiares (Harvey *et al.*, 1994).

Según Kellermanns *et al.* (2004), los conflictos en la familia surgen debido a que la posición de un individuo en una empresa familiar es determinada por “quién es” en vez de “qué es lo que hace”. La familia y el negocio son interdependientes en las firmas familiares, y en el caso del conflicto emocional la interacción es más que visible. La familia constituye el centro del negocio y los miembros de la familia conservan sólidos lazos emocionales (Davis, 1983). Para Kellermanns *et al.* (2004), el altruismo es un valor fundamental en las relaciones de los miembros de la familia. El altruismo hace que los miembros de la familia sean considerados los unos con los otros y profesen lealtad y compromiso hacia el liderazgo de la empresa.

Figura 6. Conflictos en las empresas familiares



Fuente: Kellermanns *et al.*, 2004. Feuding families: when conflict does a family firm good.

Jiménez (2012), señala que los conflictos son constitutivos de la especie humana, y que siendo las familias y las empresas grupos de seres humanos, no están exentas de conflictos. Cuando los miembros de la familia asumen roles en las empresas familiares, esta situación podría causar superposición. La superposición, las crisis normativas y el crecimiento de todo negocio es por lo general fuente de conflicto y, a su vez, de gran oportunidad de desarrollo, crecimiento y proyección si estos conflictos son abordados de forma correcta. Para este autor, los conflictos y las crisis que experimenta el negocio y la familia ocurren al mismo tiempo. Las crisis ocurren como consecuencia del desarrollo y complejidad que la empresa va adquiriendo con el paso del tiempo. Estas crisis pueden ser de liderazgo, de autonomía, de control, de procedimientos y de innovación.

Schmidt et al. (1960), señala que el conflicto no surge espontáneamente. Los conflictos importantes pasan por diversas fases: fase de anticipación; fase de diferencia presente pero no expresada; fase de discusión; fase de disputa; fase de conflicto manifiesto. La fase de la anticipación se caracteriza por el entendimiento de que debido a cambios u otro tipo de eventualidad es posible que surjan diferencias. La fase de la diferencia presente pero no expresada es, como su nombre lo señala, una etapa en la que existe un malestar no expresado por las personas, que es evidente y genera tensión en el ambiente. En la fase de discusión, las diferentes opiniones de las personas se exteriorizan haciéndose evidentes. Durante la fase de la disputa las opiniones que se mostraron en la de discusión se hacen directas y se convierten en claros y definidos puntos de vista. Finalmente, en la fase de conflicto cada persona se compromete con una posición sobre el asunto; la disputa se hace claramente evidente. El resultado de esta puede ser solo ganar, perder o comprometerse. Cada persona no busca únicamente incrementar la efectividad de su argumento sino, además, disminuir la influencia de los que se le oponen.

Los métodos y herramientas para la resolución de conflictos son también temas de estudio. Según autores como Sorenson (1999) y Cosier *et al.* (1998), un modelo útil desarrollado por Blake y Mouton (1964) denominado “modelo de dos dimensiones para la resolución de conflictos” ha sido validado por diversos estudios como un método eficaz para la resolución de conflictos y se adapta bien a las situaciones que se presentan en las empresas familiares. Este modelo identifica dos dimensiones independientes del comportamiento interpersonal: individualismo y cooperación. Las dos dimensiones se combinan para identificar cinco métodos para lidiar con situaciones conflictivas: evitar, competir, complacer, comprometer, colaborar.

Sin embargo, según menciona Cosier *et al.* (1998), algunos de los métodos (evitar, competir, complacer, comprometer y colaborar) para la solución de conflictos que resultan de este modelo pueden tener efectos negativos. Por ejemplo, en el caso de un conflicto padre-hijo, la mayoría de los métodos que el modelo arroja implica que hay una parte que gana y una que pierde, lo que profundiza el problema. Existen

además, según Arenas *et al.* (2013), otros mecanismos de resolución de conflicto. Estos mecanismos forman parte de un plan de comunicación según el cual no es necesario mezclar los temas empresa y familia. Más aún, este autor recomienda incluir miembros externos en la toma de decisiones de la empresa familiar y no mezclar la cuestión emocional con la racional. Por lo tanto, menciona que dentro de los métodos de resolución de conflicto más usados se encuentran el consejo familiar, diálogo, conversación, comunicación, reuniones formales e informales.

Una investigación realizada por Tapies y Ceja (2011), encontró que en un grupo de 248 empresas familiares de España y Latinoamérica, el 34% utiliza el protocolo familiar para regular la incorporación de los miembros de las próximas generaciones a la empresa, mientras que en el 26% de los casos se utiliza para resolver conflictos familiares. Estos son los dos principales usos que las compañías familiares otorgan a sus protocolos; sin embargo, no son los únicos. El estudio indica, además, que el protocolo familiar también se utiliza para definir cuestiones sobre dividendos, colaboración con parientes políticos que forman parte del grupo, funcionamiento de empleados externos a la familia, entre otros.

Para reducir el riesgo de la aparición de conflictos de carácter familiar en las empresas es necesario: desarrollar una comunicación fluida; estimular y facilitar la educación de los hijos; establecer el protocolo familiar; planificar la entrada de los sucesores y legitimar su incorporación; establecer normas laborales que regirán a los familiares; estudiar la distribución del espacio donde quedarán asignados los familiares; evitar tocar emociones y sentimientos durante las discusiones (Amat, 1998).

Es, justamente, el protocolo familiar, herramienta/instrumento para la resolución de conflictos, el centro de este estudio (Amat, 1998; Corona *et al.*, 2005, 2011 y Delucchi *et al.*, 2012). Para estos autores, la resolución de conflictos en la empresa familiar es posible estableciendo un protocolo, como marco para regular las relaciones entre familia y empresa. Además, según Corona *et al.* (2005), el protocolo familiar genera una serie de instrumentos de desarrollo como las capitulaciones patrimoniales, el testamento, los estatutos sociales, que son útiles a la hora de prevenir y solucionar conflictos.

Aunque diversos autores (Sorenson, 1999, Cosier *et al.*, 1998, Jiménez, 2012, Tapies *et al.*, 2011, Amat, 1998, Corona, 2011) han realizado investigaciones sobre el conflicto y la empresa familiar, no se han hallado estudios sobre la manera en que el protocolo contribuye al manejo de conflictos en las firmas familiares.

4. Metodología

En este capítulo se detalla el diseño del método de investigación propuesto para el desarrollo del presente estudio.

4.1. Método, alcance y diseño de investigación

El método de investigación a usar es el cualitativo, en donde se explican tres orientaciones: exploración, descripción y entendimiento. El planteamiento del problema se relaciona a la experiencia de los participantes, obtenido a través de entrevistas en profundidad en un número relativo de casos y el análisis es a través del entendimiento de los textos (Hernández *et al.* 2006).

Además, el alcance de la investigación puede ser explicativo, exploratorio, descriptivo o de correlación. Esta investigación tiene un alcance exploratorio, pues no se han hallado investigaciones sobre la relación “protocolo familiar y conflicto”, eje central de esta tesis. Es importante aclarar, sin embargo, que existe amplia literatura sobre empresas familiares, protocolo y conflicto en estudios que tratan estos temas por separado (Norman *et al.* 2011).

Adicionalmente, el diseño de investigación puede ser experimental y no experimental. En este trabajo el diseño es no experimental, puesto que este tipo de diseño no modifica deliberadamente las variables; por tanto, las estudia en su contexto natural para después analizarlo. La investigación no experimental puede a su vez ser transversal o longitudinal. En este estudio la investigación es transversal, ya que recolecta datos en un solo momento o tiempo único (Ramos, 2015).

Como se señaló en capítulos anteriores, no se han encontrado a la fecha estudios similares sobre los protocolos familiares y la manera en que estos contribuyen al manejo de conflictos en las empresas; obviamente, menos sobre las empresas en el Perú. Debido a dicha ausencia, en esta investigación la labor inicial consistió en estudiar los conceptos ya definidos de cada una de variables empresa familiar, protocolo y conflicto de forma individual, información que se puede apreciar en el estado del arte. Como siguiente paso se decidió la elaboración y aplicación de una entrevista en profundidad semiestructurada para obtener la información necesaria y poder dar respuesta a la pregunta de investigación.

Finalmente, se utilizará NVIVO, como herramienta principal. El objetivo de este *software* es ayudar en la organización y análisis de datos no estructurados o cualitativos, como por ejemplo entrevistas, artículos, contenido web, entre otros. Si bien es un estudio cualitativo, se ha utilizado de manera puntual el SPSS versión 22 para una agrupación estadística de resultados.

4.2. Pregunta de investigación

Aunque la pregunta de investigación fue previamente presentada en la página 14 del capítulo 2, se consideró necesario volver a mencionarla puesto que este capítulo corresponde a la metodología. La pregunta propuesta para la presente investigación es la siguiente:

¿De qué manera el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos en las empresas familiares peruanas y bajo qué condiciones es útil?

4.3. Propositiones

Las proposiciones para esta investigación fueron establecidas en la página 14 del capítulo 2. En este capítulo volvemos a mencionarlas para reafirmar la orientación de este estudio. Las proposiciones son las siguientes:

1. El protocolo familiar contribuye significativamente a la resolución y prevención de conflictos.
2. La utilidad del protocolo familiar depende del grado de interiorización que la familia alcanza con respecto a este.

4.4. Población y muestra

Debido a la falta de una fuente confiable que permita conocer el número total de empresas familiares en funcionamiento en el Perú, no es posible identificar con exactitud la población (Salomón, 2010). Es entonces necesario recurrir a las organizaciones creadas para agrupar y satisfacer las necesidades de las empresas familiares formalmente constituidas en este país. Las dos principales organizaciones dedicadas a las empresas familiares son la Coordinadora de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima y la Asociación de Empresas Familiares del Perú. Estas instituciones reportan, en conjunto, un total de 5 060 empresas familiares, entre pequeñas, medianas y grandes.

De este número, el investigador se concentra en aquellas que se encuentran en el grupo de grandes empresas. Según la Ley 30056, las grandes empresas, son aquellas que anualmente generan rentas por encima de los US\$ 2 500 000 millones de dólares. Pertenecen a importantes sectores que durante el año 2015 aportaron cerca del 60% a la economía nacional. Entre estos segmentos, el de la manufactura se constituyó en el año 2015 como un sector saludable de la economía nacional, aportando el 16.52% del PBI del Perú. De este grupo de empresas denominadas grandes se seleccionaron aquellas que cuentan con protocolo familiar vigente.

La Asociación de Empresas Familiares del Perú reportó que de sus 60 miembros —todos ellos pertenecientes a la gran empresa— 14 cuentan con un protocolo vigente. Sin embargo, la Coordinadora de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima indicó que no cuenta con data precisa en

torno al número de empresas familiares asociadas que además cuenten con protocolo familiar. Por otro lado, señaló que debido a un programa desarrollado junto con el Banco Interamericano de Desarrollo se atendió a un grupo de 114 empresas, de las cuales 44 desarrollaron un protocolo familiar; sin embargo, solo cinco de ellas pueden ser considerados grandes empresas teniendo en cuenta su facturación anual.

La obtención de la muestra se realiza utilizando *snowball* (bola de nieve). Este mecanismo genera la extracción de una muestra de la población objeto de estudio a través de referencias hechas por propietarios de empresas familiares que conocen a otros propietarios de empresas familiares que poseen algunas características que pueden ser de interés para el investigador. Este método es apropiado para investigaciones cuyos temas son particularmente privados y, por tanto, requieren el conocimiento de personas con información privilegiada o infiltrados para localizar personas para el estudio (Biernacki *et al.*, 1981).

Utilizando *snowball* se busca que la primera empresa familiar a la que el investigador tenga acceso, gracias a la recomendación hecha por los representantes de la Asociación de Empresas Familiares del Perú, lo contacte además con otra empresa familiar que, a su vez, lo contacte con una tercera. El número de empresas contactadas se establece tomando en consideración la saturación de la información brindada. Esto significa que en un punto de la recolección de datos la información obtenida es repetitiva, por lo que es posible inferir que las variaciones existentes en ese subgrupo han sido agotadas (Biernacki *et al.*, 1981).

4.5. Consentimiento informado

Todas las empresas familiares que forman parte de esta investigación son informadas sobre el propósito del estudio y deciden su participación voluntariamente. El investigador toma contacto con los representantes de las empresas familiares a través de un correo electrónico y explica el propósito de la investigación. Los participantes a contactar deciden, luego de esta comunicación introductoria, si les interesa o no ser entrevistados para el estudio y el tiempo con que disponen para tal actividad.

4.6. Confidencialidad

Se informa acerca del propósito de este estudio, se garantiza a los participantes la confidencialidad de sus identidades y de la información proporcionada. Para tal efecto, el investigador suscribe un acuerdo de confidencialidad que es entregado a cada uno de los participantes. Este acuerdo de confidencialidad firmado señala claramente el propósito únicamente académico de esta investigación y el compromiso del investigador de guardar silencio y no comentar con otros la información brindada por los participantes entrevistados.

4.7. Localización geográfica

El estudio es realizado en Perú y las empresas familiares participantes estarán localizadas en la ciudad de Lima.

4.8. Recolección de datos

Luego de tomar contacto con representantes de las empresas participantes de este estudio, de informar sobre el propósito del mismo y de garantizar la confidencialidad de la información proporcionada, se procede a la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El investigador programa una reunión individual con al menos dos de los representantes de cada una de las empresas familiares. Durante esta reunión se procede con la entrevista en profundidad semiestructurada, luego de solicitar la autorización respectiva para la grabación de la entrevista utilizando una grabadora de voz. La entrevista en profundidad inicia con una serie de preguntas cerradas para continuar con preguntas semiestructuradas.

El desarrollo de la entrevista depende de las respuestas brindadas por el entrevistado. Entre una entrevista y otra, la profundidad de la información puede variar. Algunos entrevistados pueden mostrar más apertura que otros al brindar respuestas más detalles que incluyan ejemplos, mientras que otros responden más escuetamente. Para salvar esta situación y obtener la mayor cantidad de información posible de cada una de las empresas familiares a contactar, el investigador opta por entrevistar, en algunos casos, a tres representantes de cada firma. Estos participantes se caracterizan por ser miembros de la familia propietaria y laborar en la empresa. Las entrevistas se realizan individualmente, la información se mantiene reservada y no se comenta con entrevistados de la misma familia. Se estima que cada entrevista dura entre una y dos horas, aproximadamente.

4.9. Instrumentación

El instrumento utilizado es una guía de temas para entrevista en profundidad semiestructurada. Esta guía comienza con un grupo de 21 preguntas cerradas que tienen su origen en la investigación denominada *Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan*, estudio realizado por Tapies *et al.* (2011). Los autores de este grupo de preguntas fueron consultados y aprobaron la utilización de las mismas con fines académicos en la presente investigación.

La segunda parte de esta guía de temas para entrevista en profundidad semiestructurada fue elaborada por el investigador siguiendo las pautas señaladas por Hernández *et al.* (2006), Norman *et al.* (2011) y Mack *et al.* (2005). Esta segunda parte está compuesta por seis temas divididos en dos grupos: protocolo familiar y protocolo familiar y conflicto. Adicionalmente, y a modo de ayuda memoria, el investigador elaboró una lista de 17 preguntas abiertas. La ayuda memoria tiene como propósito facilitar, durante la

entrevista, la obtención de información necesaria dentro de los seis temas de la guía para entrevista en profundidad.

La estructura de la guía de entrevista en profundidad tiene por objeto, en primer lugar, obtener datos generales de cada una de las empresas participantes para individualizarlas y luego establecer ciertas similitudes entre ellas. Estos datos permiten establecer qué empresas muestran mayor similitud y, por tanto, formar parte de esta investigación. Por otro lado, la aplicación de las preguntas semiestructuradas se realiza con el fin de obtener información de los entrevistados y profundizar en la misma para dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.10. Validación del instrumento

Validez es el grado en el que un instrumento mide aquello que pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Mack et al., 2005). La validez puede ser de contenido, de constructo y de criterio. La validez de contenido se realiza a través de juicio de expertos; esto significa que el instrumento es revisado por al menos tres expertos que juzgan la capacidad del instrumento para evaluar todas las dimensiones que se desean medir. La validez de constructo se calcula a través de métodos como el análisis factorial y la matriz multirrasgo-multimétodo. Finalmente, en la validez de criterio se recurre a utilizar instrumentos que han sido respaldados por otros estudios o investigaciones y ofrecen garantías para medir lo que hay que medir (Martínez, 2014).

En el caso de la presente investigación se aplicó la validez de contenido; por lo tanto, la validez del instrumento guía de temas para entrevista en profundidad semiestructurada se realizó a través del juicio de expertos. Los cuatro expertos consultados fueron Luis Chang, Lucía Ceja, Gonzalo León y Alfredo Gildemeister.

Luis Chang Ching	Doctor en Business Administration, Maastricht School of Management; Master of Philosophy, Maastricht School of Management; maestría en Ciencias de la Cooperación y segunda especialidad en Administración Educativa, Universidad de Lima; licenciado en Economía, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; estudios de especialidad en Finanzas Urbanas (becado USAID). Actualmente se desempeña como director de CENTRUM EMPRESAS del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; además, es asesor de la Asociación de Empresas Familiares del Perú.
------------------	---

Lucía Ceja Barba	<p>Doctora en Filosofía, Psicología Organizacional Positiva, Universidad de Barcelona; máster en Science, Occupational Health Psychology, University of Nottingham; <i>bachiller</i> en Science, Psychology, University of Nottingham. Actualmente se desempeña como investigadora de la cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School de la Universidad de Navarra.</p>
Alfredo Gildemeister Ruiz Huidobro	<p>Doctor en Derecho Financiero y Tributario, Universidad de Navarra; bachiller en Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente se desempeña como profesor del departamento académico de Derecho de la Universidad del Pacífico, además de ocupar el cargo de director en algunas de las empresas familiares más importantes del Perú.</p>
Gonzalo León Riofrío	<p>Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra; máster en Business Administration, Boston University; bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad de Piura. Actualmente se desempeña como profesor de la cátedra de Análisis de Decisiones en la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura; además, es especialista en Metodología de la Investigación y director de diversas empresas familiares.</p>

Los expertos antes mencionados recibieron el instrumento elaborado por el investigador vía email. Luego de revisar el instrumento, enviaron por la misma vía al investigador sus sugerencias para posibles modificaciones. Estas sugerencias fueron revisadas por el investigador, posteriormente discutidas con el experto y, de considerarse pertinentes, se llevaron a cabo en el instrumento en cuestión. El resultado final se aplicó a los entrevistados de las empresas participantes.

4.11. Tratamiento de la información

Establecida la muestra utilizando *snowball*, se recolectó la data haciendo uso de un instrumento diseñado para tal propósito. Luego de ser validado por un grupo de expertos, fue aplicado sobre una muestra de 11 empresas en las cuales se hicieron entrevistas a no menos de dos representantes por empresa. Estas entrevistas duraron entre 50 minutos y una hora con 30 minutos. El entrevistado dio respuestas primero a

las preguntas cerradas de la guía y posteriormente respondió las preguntas abiertas, otorgándosele libertad para expresar sus ideas y opiniones. Las entrevistas fueron llevadas a cabo mayormente en las oficinas de los entrevistados, en un ambiente de cordialidad y camaradería. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando *software* especializado, tal como se muestra en el siguiente capítulo.

5. Presentación de resultados

El análisis de resultados se desarrolló bajo dos perspectivas: cualitativa y cuantitativa. El análisis el cualitativo, siendo éste el principal, se hizo mediante el *software* NVIVO, versión 11 Pro, mientras que el SPSS para datos cuantitativos versión 22.

El *software* NVIVO es una herramienta que permite la identificación de NODOS que se elaboran a partir de temas en forma de frases o párrafos que se presentan durante todas las entrevistas y que son relevantes al estudio, a partir de la transcripción de las entrevistas que son la base para el análisis. Además, se preparan gráficos y figuras para una mejor comprensión de los resultados. SPSS es la herramienta que permite analizar las preguntas cerradas del instrumento de investigación. Se preparan tablas de distribución de frecuencias de las respuestas de los entrevistados y se realiza un análisis de consistencia de las respuestas por empresa.

A continuación, presentamos la relación de empresas participantes del estudio, incluyendo sus características generales, la relación de nodos creados y utilizados, las tablas estadísticas integrándolas con la sistematización de la información obtenida de las entrevistas.

Las Tablas 2 y 3 detallan las características de las empresas y de los 25 entrevistados que forman parte de la muestra de este estudio.

Tabla 2. Características generales de las empresas y entrevistados

Empresa	Cargo	Tiempo en el cargo	Generación en relación al fundador	Nro. de empleados (rango)	Facturación en mill. USD (rango)	Sector	Año de elaboración del protocolo
CI	Presidente del Directorio	50	1	>101<250	>25<50	Manufactura	2005
	Director ejecutivo	20	2				
	Director ejecutivo	20	2				
CO	Presidente Directorio	2.5	2	>10<50	>5>10	Servicios	2011
	Gerente general	14	1				
COL	Presidente Directorio	40	2	>100<250	>25<50	Turismo	2012
	Director, gerente	10	3				
	Director general	15	3				
HE	Director	7	2	>250	>50<100	Manufactura	2009
	Gerente, director	23	2				
IN	Director ejecutivo	4	2	>250	>25<50	Servicios	2011
	Presidente Directorio	3	1				
ME	Presidente Directorio	41	1	>100<250	>25<50	Manufactura	2003
	Director	2	2				
NM	Gerente general	10	2	>101<250	>50<100	Manufactura	2005
	Presidente Directorio	20	2				
	Director, gerente	20	2				
SC	Presidente Directorio	15	1	>250	>25<50	Servicios	2002
	Director	1	2				
SMP	Presidente ejecutivo	10	2	>250	>25<50	Servicios	2007
	Director	10	2				
TE	Presidente del Directorio	2	2	>100<250	>10<25	Manufactura	2015
	Director, gerente	3	2				
ZI	Director	15	2	>101<250	>50<100	Manufactura	2004
	Director	15	2				

Tabla 3. Relación de nodos sistematizados utilizando el *software* NVIVO

NODO
1. Motivos para desarrollar el protocolo
2. Participantes en la elaboración del protocolo
3. Temas culturales
4. Contempla a la siguiente generación
5. Elaboración del protocolo
6. Modificación del protocolo
7. Asumido por todos
8. Votación de acuerdos
9. Revisión del protocolo
10. Cumplimiento del protocolo
11. Conflicto
12. Resultados post protocolo
13. Temas que preocupan a futuro
14. Consejo de familia
15. Planeamiento estratégico

Mediante la utilización del *software* SPSS, en la Tabla 4 se detallan las características de las empresas. Se aprecia que en su mayoría las familias fundadoras son **peruanas** (63.6%), tienen entre **51 y 100 empleados** (36.4%), **facturan entre 25 y 50 millones de dólares** (36.4%) y **pertenecen al sector de manufactura** (45.5%).

Tabla 4. Características de las empresas

Características	Fr.	%
País de origen de la familia fundadora		
Perú	7	63.6
Otros	4	36.4
Total	11	100.0
Tamaño de la empresa familiar (número de empleados)		
Menos de 10 empleados	1	9.0
Entre 51 y 100 empleados	4	36.4
Entre 101 y 250 empleados	3	27.3
Más de 250 empleados	3	27.3
Total	11	100.0
Facturación (en millones de dólares)		
Menos de 5 millones	0	0.0
Entre 5 y 10 millones	1	9.0
Entre 10 y 25 millones	3	27.3
Entre 25 y 50 millones	4	36.4
Entre 50 y 100 millones	3	27.3
Más de 100 millones	0	0.0
Total	11	100.0
Sector en el que opera la empresa familiar		
Turismo	1	9.0
Manufactura	5	45.5
Servicios	2	18.2
Otros	2	18.2
Servicios y otros	1	9.0
Total	11	100.0

En la Tabla 5 se detallan las características de los entrevistados. Principalmente fueron **propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa** (80%), **accionistas** (84%), **directivos** (88%), con **cargo de director ejecutivo, director general o director** (44%), con **más de 16 años en el cargo** (32%), entre **los 40 y 50 años de edad** (44%) y que **pertenecen a la segunda generación** (hijo/a, sobrino/a) en relación con el fundador/a de la empresa familiar (72%).

Tabla 5. Características de los entrevistados

Características	Fr.	%
Tipo de relación con la empresa		
Miembros de la familia, propietarios que no trabajan en la empresa.	1	4.0
Miembros de la familia que trabajan en la empresa y no son propietarias.	4	16.0
Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.	20	80.0
Total	25	100.0
Accionistas		
Sí	21	84.0
No	4	16.0
Total	25	100.0
Cargo en la empresa		
Presidente del Directorio o presidente ejecutivo	8	32.0
Director ejecutivo, director general o director	11	44.0
Gerente general o gerente	6	24.0
Total	25	100.0

Tiempo en el cargo		
Menos de 1 año	0	0.0
1 a 5 años	7	28.0
6 a 10 años	5	20.0
11 a 15 años	5	20.0
Más de 16 años	8	32.0
Total	25	100.0
Edad		
Menos de 20 años	0	0.0
Entre 20 y 30 años	2	8.0
Entre 30 y 40 años	4	16.0
Entre 40 y 50 años	11	44.0
Más de 50 años	8	32.0
Total	25	100.0
Generación a la que pertenece en relación con el fundador/a de la empresa familiar		
Primera (cónyuge, hermano/a)	5	20.0
Segunda (hijo/a, sobrino/a)	18	72.0
Tercera (nieto/a)	2	8.0
Total	25	100.0

En cuanto a la fecha de elaboración del protocolo familiar, en la Tabla 6 se aprecia que en la mayoría de las empresas estudiadas el mismo fue confeccionado en el período 2001-2005 (45.4%), **su creación fue liderada principalmente por el fundador** (54.5%) y en la mayor parte de los casos (36.4%) el **protocolo contiene todos los aspectos de un protocolo típico**: visión, misión, valores, tipo de empresa familiar, expectativas de los familiares, cuándo vender la empresa familiar, políticas de dividendos, políticas de remuneración y beneficios, sucesión, condiciones de formación y capacitación, entre otros.

Tabla 6. Elaboración del protocolo familiar - Condiciones

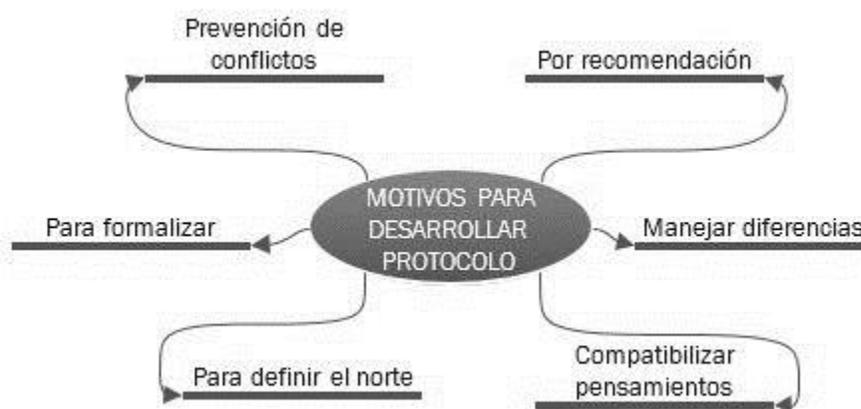
Condiciones	Fr.	%
Año de elaboración y firma del protocolo familiar		
2001-2005	5	45.4
2006-2010	2	18.2
2011-2015	4	36.4
Total	11	100.0
Generación que lideró el proceso para el protocolo familiar		
El fundador	6	54.5
La generación al mando	3	27.3
La siguiente generación	1	9.0
El fundador, la generación al mando y la siguiente generación	1	9.0
Total	11	100.0
Contenido del protocolo		
Todos los aspectos indicados	5	45.4
Todos los aspectos, excepto cuándo vender y sucesión	2	18.2
Todos los aspectos, excepto valores, tipo de empresa y cuándo vender	1	9.0
Todos los aspectos, excepto visión y condiciones de formación y capacitación	1	9.0
Todos los aspectos, excepto visión y políticas de remuneración y beneficios	1	9.0
Todos los aspectos, excepto visión, misión y valores	1	9.0
Total	11	100.0

Las respuestas de los entrevistados, sistematizadas en el nodo denominado “Motivos para el desarrollo del protocolo”, indican que el principal motivo fue la prevención de conflictos que, aunque a la fecha no existían, en un futuro y bajo circunstancias externas del mercado o internas de la familia podrían aparecer. Otra repuesta brindada por un número significativo de entrevistados fue la influencia de la Cámara de

Comercio de Lima en su decisión final de elaborar un protocolo familiar. Las empresas que mencionaron este dato recibieron asesoría de dicho organismo, gracias a un programa conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo. Otras influencias que motivaron la decisión son la opinión de amigos de empresas familiares que ya cuentan con protocolo familiar, la recomendación de expertos internacionales a través de libros, revistas, cursos o eventos relacionados con el tema. Mención aparte merece lo manifestado por uno de los entrevistados, que señaló que su motivación para la elaboración del protocolo familiar proviene de las experiencias que le relató su padre, quien tiempo atrás tenía una empresa familiar con su hermano y los conflictos eran recurrentes y le generaban dificultades al negocio.

Palabras clave:

Figura 7. Motivos para desarrollar el protocolo



Asimismo, el nodo “Participantes en la elaboración del protocolo”, fue otro de los temas más comentados y que mayor cantidad de respuestas heterogéneas arrojó. Por un lado, algunos entrevistados señalaron que solo participó el núcleo familiar básico compuesto por padres e hijos. En unos casos incluso participó la tercera generación, nietos —unos mayores de edad y otros menores de edad—. La participación de los cónyuges generó consenso entre los entrevistados, puesto que en la mayoría de los casos se decidió que no participaran en la elaboración del protocolo. Mientras que en unos casos no se les informaba del contenido del protocolo, en otros sí; incluso se les solicitaba su firma a modo de compromiso con los acuerdos. Comentario aparte para la figura de separación de bienes que fue introducida en el tema al hablar de la participación de los cónyuges en la elaboración del protocolo. La mayoría de los entrevistados indicaron que existió el compromiso de la separación de bienes para quienes decidieron contraer matrimonio. Esta práctica, aunque extendida en algunos casos, no está siquiera contemplada.

Palabras clave:

Figura 8. Participantes en la elaboración del protocolo



Finalmente, en este primer grupo, se encuentra el nodo relacionado con “Temas culturales”. Las respuestas fueron pocas, quizá por no tener una opinión clara al respecto. Los entrevistados opinan que el hecho de haber sido criados en el Perú aunque, en algunos casos, la procedencia de su familia sea otra, no influye en la relación familia-empresa y en el cumplimiento del protocolo específicamente. Los temas como “respeto familiar”, “respeto al líder de la familia”, “la familia antes que la empresa”, fueron recurrentes. Otras respuestas, como “la mayor influencia es la propia personalidad”, “la familia latina quizá es más tribu”, “quizá el lado emocional latino nos hace poco efectivos”, dan cuenta de la percepción de los entrevistados en cuanto a entender la significancia de la cultura latina sobre el desempeño de la empresa familiar. Sin embargo, en su mayoría los entrevistados no brindaron respuesta a esta pregunta y no queda clara su percepción frente a este tema.

Palabras clave:

Figura 9. Temas culturales



En la Tabla 7 se muestran todas las empresas **que incluyeron a los miembros de la siguiente generación en su desarrollo** (100%).

Tabla 7. Miembros de la siguiente generación considerados en el protocolo

Respuestas	Fr.	%
Sí	11	100.0
No	0	0.0
Total	11	100.0

En la misma línea, en la sistematización del nodo “Contempla a la siguiente generación”, todos los entrevistados manifestaron que el protocolo familiar elaborado contemplaba requisitos y exigencias para la incorporación de la siguiente generación a la empresa familiar. En la mayoría de los casos se determinaron exigencias como grados de estudio, experiencia en otras empresas, existencia de la vacante y otros. Cabe resaltar que estas exigencias en ninguno de los casos fueron aplicadas a la generación actual; no obstante, será aplicada a la siguiente (tercera generación).

Palabra clave:

Figura 10. Contempla a la siguiente generación



En la Tabla 8 se observa que el proceso de elaboración del protocolo familiar **estuvo a cargo de profesionales externos a la empresa** (100%), y en su mayoría fueron confeccionados por consultores especializados (72.7%).

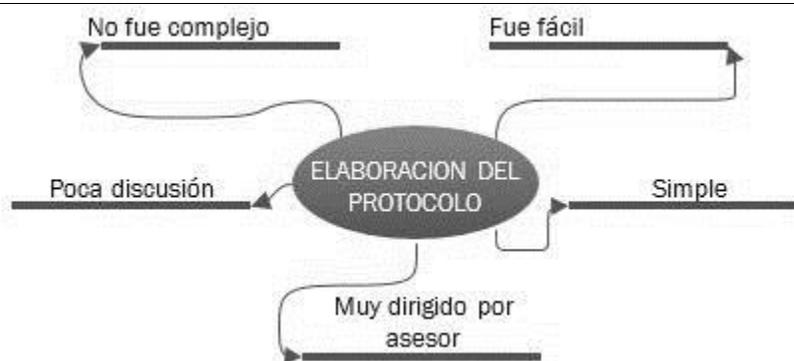
Tabla 8. Perfil del asesor para el desarrollo del protocolo familiar

Respuestas	Fr.	%
Estudio de abogados	3	27.3
Consultor especializado	8	72.7
Total	11	100.0

En general, la elaboración del protocolo fue caracterizada como fácil. Este fue el resultado del nodo “Proceso de elaboración del protocolo”. Los participantes manifestaron que no existieron discusiones relevantes y las respuestas comunes contenían los términos “no fue complicado”, “fue fácil”, “sin discusiones fuertes”. Sin embargo, muchos de los entrevistados afirmaban que los miembros de la familia que participaron del proceso contaban con poco conocimiento de lo que en esencia es un protocolo. Mucho influyó que en todos los casos fuera elaborado por terceros, principalmente asesores especializados y luego, abogados. Los comentarios al respecto daban cuenta de la gran influencia del asesor en el proceso, puesto que algunas de las expresiones vertidas mostraban la falta de experiencia de los miembros de la familia que recibían la ayuda y los consejos del asesor, a tal punto que en esta relación de confianza hacían lo que este les indicaba sin mayor esfuerzo.

Palabras clave:

Figura 11. Proceso de elaboración del protocolo



En la Tabla 9 puede verse que la **mayoría de las empresas mantiene la primera versión del protocolo familiar (91%)**.

Tabla 9. Versión del protocolo familiar

Condiciones	Fr.	%
Primera versión	10	91.0
Segunda versión	1	9.0
Total	11	100.0

En lo que respecta a la “Modificación del protocolo”, siguiente nodo, solo una empresa siguió un proceso formal para la generación de una segunda versión. En cuanto a las diez empresas restantes, algunas llevaron a cabo un proceso informal, únicamente verbal, comentarios, sugerencias, pero no considerado como una segunda versión. Otras empresas no hicieron nada al respecto. Sin embargo, los entrevistados manifestaron su deseo de llevar a cabo modificaciones a sus protocolos, ya sea por cuestiones de antigüedad o porque no se ajustaba a la realidad de la empresa.

Palabras clave:

Figura 12. Modificación del protocolo



En la Tabla 10 se aprecian las percepciones de los entrevistados con relación a la actitud de los miembros de la familia, asumida con respecto al protocolo familiar. La mayoría considera que el protocolo familiar es un documento escrito y asumido por todos (84%)

Tabla 10. Percepción de las actitudes asumidas con respecto al protocolo familiar

Categorías	Fr.	%
Es un documento escrito y asumido por todos	21	84.0
Es un documento escrito pero no asumido totalmente por la familia	3	12.0
Es un documento escrito pero olvidado por la familia	1	4.0
Total	25	100.0

En lo que respecta al nodo “Asumido por todos”, las respuestas son coincidentes en cuanto a que el protocolo familiar sí es asumido por todos los miembros de la familia, y esta opinión la expresan con mucha convicción. Incluso aseguran que aunque el protocolo se encuentre en *standby*, el compromiso con los acuerdos tomados persiste. Uno de los entrevistados brindó un ejemplo de su cumplimiento al ocurrir el fallecimiento de uno de los hermanos. Sin embargo, hay un comentario único pero interesante que señala que el protocolo familiar se respetará solo mientras haya armonía, porque de no haberla, no cree que sea suficiente. Adicionalmente, uno de los entrevistados manifestó que se encuentra interiorizado por algunos pero no por todos los miembros de la familia.

Palabras clave:

Figura 13. Asumido por todos



Finalmente, en lo referido al nodo “Votación de acuerdos”, que podría relacionarse con el nodo “Asumido por todos”, va en la misma línea. Es decir, en todos los casos se respeta el acuerdo de la mayoría, no habiéndose generado conflicto alguno entre miembros que votaron en posiciones contrarias. Los entrevistados insisten en señalar el respeto hacia la decisión tomada por la mayoría a través de la votación.

Palabra clave:

Figura 14. Votación de acuerdos



Continuando, en la Tabla 11 se observa que el protocolo ha sido utilizado una o más veces (92%), se aplica pero **solo en algunos aspectos** (60%), la mayoría de veces **cuando existen conflictos intrafamiliares** (36%).

Tabla 11. Número de ocasiones en que el protocolo ha sido ha sido útil

Categorías	Fr.	%
Ninguna	2	8.0
Una o dos veces	8	32.0
Más de dos veces	15	60.0
Aplicación del contenido del protocolo familiar		
Sí, rigurosamente	10	40.0
Sí, pero solamente en algunos aspectos	15	60.0
No se aplica	0	0
Total	25	100

Temas en los que se ha utilizado el protocolo familiar		
Conflictos intrafamiliares	9	36.0
Desacuerdos acerca de dividendos	1	4.0
Incorporación de familiares a la empresa familiar	3	12.0
Otros	7	28.0
Conflictos intrafamiliares y desacuerdos acerca de dividendos	1	4.0
Conflictos intrafamiliares e incorporación de familiares a la empresa familiar	2	8.0

A esta tabla asociaremos y relacionaremos cuatro módulos. En algunos casos, pueden estar más relacionados unos que otros; sin embargo, todos referidos a la parte de ejecución del protocolo.

En el primer módulo, el nodo referido a la “Revisión del protocolo”, la mayoría de personas entrevistadas indica que el protocolo sí ha sido consultado o utilizado más de una vez. Los motivos de consulta estuvieron principalmente vinculados a conflictos intrafamiliares, temas como inclusión de nuevos miembros de la familia a la empresa, de remuneraciones y utilidades. No obstante, se comenta que estas revisiones no han sido recientes y que no se han realizado en todos los casos; de ahí comentarios como “hay que desempolvarlo”, “hay que recordarlo”. Estas consultas no generaron conflicto, simplemente se revisó y se aplicó el protocolo. En algunos casos también comentan que no fue necesaria su consulta.

Palabras clave:

Figura 15. Revisión del protocolo

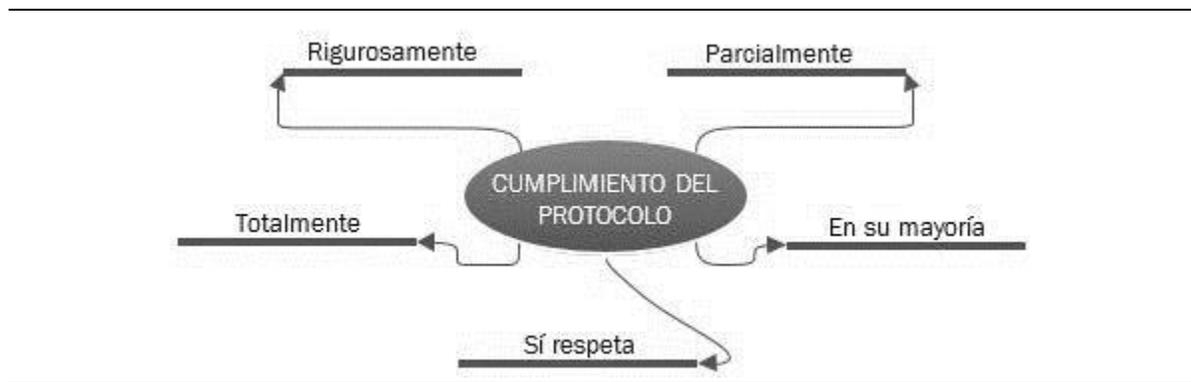


Asimismo, y muy relacionado, el nodo “Cumplimiento del protocolo”, en general, el protocolo se cumple; sin embargo, hay respuestas comunes como “parcialmente”, “al 90%”, “en su gran mayoría”. Los entrevistados manifiestan que se han hecho cambios, algunos aprobados, pero no formalizados, y ello

origina confusión o duda en algunos casos. El cumplimiento del protocolo familiar al 100% es señalado por un grupo menor de entrevistados que indican frases como: “por supuesto, es nuestra constitución familiar” o “sí, se cumple rigurosamente”, “pero si se va a hacer algo distinto, que se apruebe y cambie el protocolo”.

Palabras clave:

Figura 16. Cumplimiento del protocolo



En el nodo central, referido a “Conflictos”, los entrevistados obviaron la palabra conflicto y la sustituyeron por palabras como “diferencias”, “malentendidos”, “distintas interpretaciones”, “puntos de vista”, “opiniones distintas”. En las entrevistas, las personas tratan de minimizar la palabra conflicto e indican que no ha habido un conflicto debido a que esto es, para los entrevistados, un desacuerdo profundo. Los motivos comunes de diferencias o conflictos han sido los dividendos y la participación de familiares en la empresa. Finalmente, solo en un caso se ha recurrido al protocolo para resolverlo, no ha sido necesario, se ha resuelto con cierta facilidad, por acuerdo simple, votación o reunión de familia con la presencia de los patriarcas o fundadores de la empresa o un hermano o primo mediador. En estas reuniones informales, en algunos casos se dejaba de lado lo señalado por el protocolo y se adoptaban soluciones consensuadas.

Por último, en ningún caso se ha utilizado otra herramienta o medio para resolver diferencias o conflictos, como arbitrajes o juicios, entre otros.

Palabras clave:

Figura 17. Conflicto



En lo que respecta al nodo, “Resultados post protocolo”, hay consenso de que el protocolo es muy útil y, por ello, todos los entrevistados lo recomiendan. Los participantes señalan, en su mayoría, que la relación de la familia, luego del proceso de elaboración del protocolo, mejoró e incluso se redujeron las diferencias. Indican principalmente que el simple hecho de contar con el protocolo familiar en un documento evita que los temas que podrían causar conflicto se traten, debido a que ya se encuentran normados en el protocolo. Sin embargo, otro grupo de empresas señaló que la relación no mejoró, puesto que siempre fue buena y lo que hace es mantener esa buena relación. La excepción la da un entrevistado que manifestó no estar a favor del protocolo familiar y que si accedió a su elaboración fue para que se aplique en la siguiente generación. Con respecto a la recomendación, los comentarios se reafirman en su rol más preventivo que correctivo; hasta dan recomendaciones, como por ejemplo, “hacerlo en tiempo de paz”, “es muy sano para hermanos que trabajan juntos” o “previene conflictos, pero no sé si los resolverá cuando tengamos algún problema importante”.

Palabras clave:

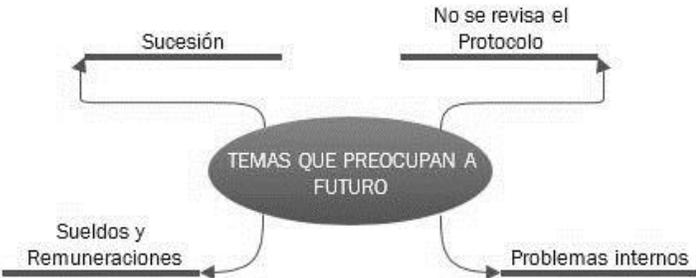
Figura 18. Resultados post protocolo



En cuanto al nodo, “Temas que preocupan a futuro”, este incluyó una serie de cuestiones que son de preocupación de los entrevistados de cara al futuro de la empresa. Se presentó a los entrevistados una serie de temas: sucesión, nepotismo, relaciones internas, sueldos y remuneraciones, reparto de dividendos, nuevos miembros de la familia en la empresa, participación de la familia política, fuga de acciones, no revisión del protocolo. Las respuestas fueron múltiples, aunque los temas que más preocupan son sucesión en primer lugar, seguido de la no revisión del protocolo familiar y los sueldos y remuneraciones.

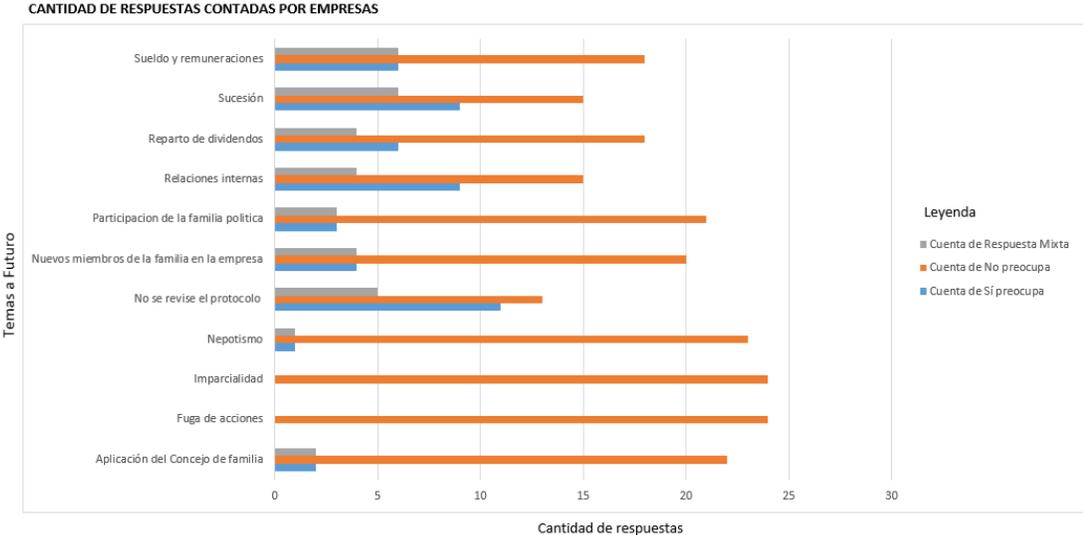
Palabras clave:

Figura 19. Temas que preocupan a futuro



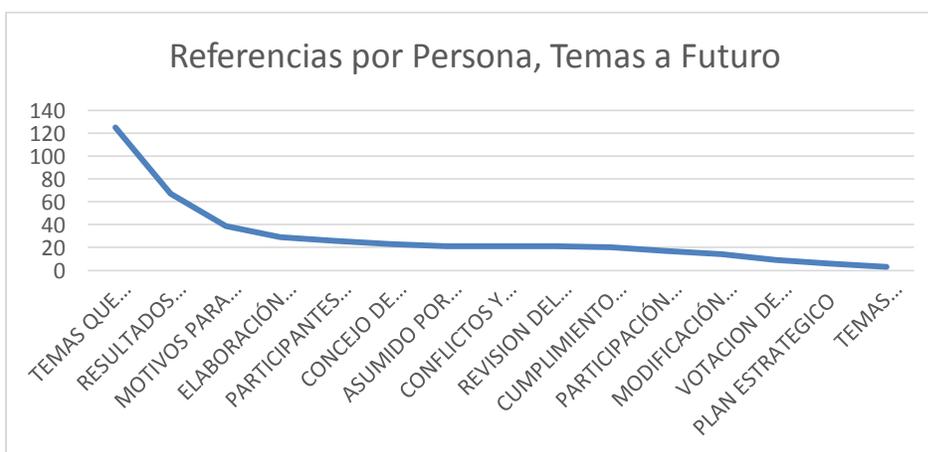
Es interesante incluir una gráfica resumen de todos los temas planteados relacionados con preocupación a futuro y cuáles fueron las respuestas. Se puede apreciar que los que más preocupan son: sucesión, que no se revise el protocolo y relaciones internas.

Figura 20. Temas que preocupan a futuro por empresa



En la siguiente figura se puede apreciar bajo otra perspectiva la gráfica, esta vez relacionada con personas y ya no con empresas.

Figura 21. Temas que preocupan a futuro por personas



La Tabla 12 muestra que todas las empresas **cuentan con un Consejo de Familia** (100%), pero que **no se reúne una vez al año** (63.6%); asimismo, la mayoría de las compañías **tienen un plan estratégico vigente** (81.8%).

Tabla 12. Consejo de Familia y plan estratégico en empresas familiares

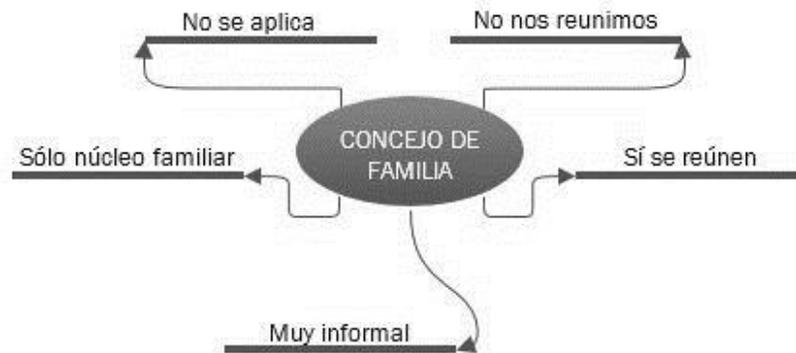
Categorías	Fr.	%
Cuenta con Consejo de Familia		
Sí	11	100.0
No	0	0.0
Total	11	100.0
Se reúne el Consejo de Familia, al menos una vez al año		
Sí	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0

La empresa cuenta con plan estratégico vigente		
Sí	9	81.8
No	2	18.2
Total	11	100.0

Los últimos dos nodos están relacionados con “Consejo de Familia” y “Planeamiento estratégico”. En el primer caso, Consejo de Familia, las respuestas son múltiples, partiendo de un denominador común que es la existencia de un Consejo Familiar en todas las empresas que forman parte de este estudio. Sin embargo, este órgano de gobierno en la mayoría de los casos no cumple una función relevante, puesto que no se instala con periodicidad y, cuando se hace, algunas veces es una instalación formal y otras una reunión informal. Los entrevistados reconocen la poca atención e importancia que le otorgan a este órgano y además señalan que en algunos casos las reuniones son excluyentes, pues no están abiertas para los cónyuges.

Palabras clave:

Figura 22. Consejo de Familia



Finalmente, el nodo relacionado con “Planeamiento estratégico”, presenta respuestas divididas entre los que sí cuentan con un plan estratégico y los que no lo tienen. Los entrevistados no hacen mención a la utilidad que tendría este plan estratégico en las empresas. Adicionalmente, algunos entrevistados señalan que el plan estratégico se abandonó o simplemente nunca fue tomado en consideración.

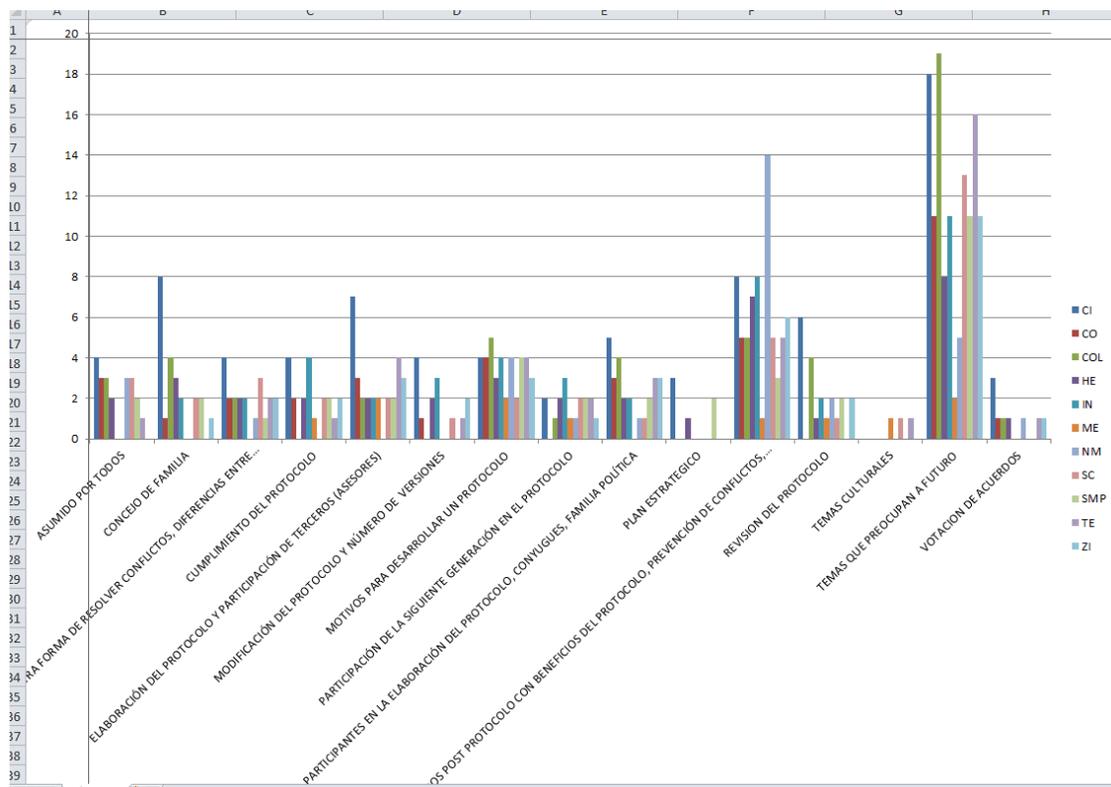
Palabras clave:

Figura 23. Planeamiento estratégico



La Figura 24 resume los 15 nodos y las frecuencias de respuesta por empresa, con la idea de tener una perspectiva resumen.

Figura 24. Resumen de nodos por empresa



6. Discusión de resultados

Luego de la recolección de la información necesaria, según el método detallado en capítulos anteriores, y de su procesamiento utilizando NVIVO y SPSS, se procede al análisis integral de todos los datos. Este se realiza a través de las proposiciones planteadas en los primeros capítulos de la investigación.

La primera proposición, *El protocolo familiar contribuye significativamente a la resolución y prevención de conflictos*. De la data obtenida y procesada se evidencia que el protocolo familiar cumple una labor de prevención antes que de resolución de conflictos. Los entrevistados manifestaron que, debido a que los temas de mayor interés fueron tratados para la elaboración del documento final, estos temas que podrían ser causa de conflictos ya no son tocados ni traídos a colación en el futuro. Este es además, como se aprecia de los nodos generados con NVIVO, uno de los principales motivos por los cuales las empresas familiares participantes decidieron elaborar un protocolo familiar. El hallazgo corrobora, para este grupo de empresas peruanas, lo señalado por Beraza (2000), Delucchi *et al.* (2012) y Corona (2011), quienes manifiestan que el protocolo familiar es una herramienta cuya mayor utilidad se refleja en la prevención de conflictos. Sin embargo, contradice lo también indicado por estos autores cuando señalan que, además de prevención, el protocolo sirve para la resolución, enunciado que no se comprueba para el caso de estas empresas familiares, puesto que ninguna manifestó con claridad haber resuelto un conflicto haciendo uso del protocolo.

Además, es importante señalar el entendimiento que tienen los entrevistados sobre lo que significa un conflicto. En general, los entrevistados fueron renuentes a utilizar la palabra “conflicto” para calificar alguno de los hechos ocurridos entre los miembros de la familia; en su reemplazo emplearon la palabra “diferencia”, argumentando que un conflicto es un hecho mayor que rompe definitivamente una relación.

Queda claro el significado negativo atribuido a la palabra conflicto. Sin embargo, “conflicto” es el nombre correcto para señalar cualquier situación que genere discordia. Schmidt *et al.*, (1960) explica que un conflicto tiene fases: anticipación, diferencia presente pero no expresada, discusión, disputa y, finalmente, conflicto manifiesto. Por tanto, es posible que los conflictos que se desarrollaron en el interior de estas empresas no hayan transitado por todas las fases que el autor menciona y hayan sido resueltas antes de generarse un conflicto manifiesto.

Más lejos aún se encuentran estas empresas de la aplicación de las teorías sobre conflicto que hacen Kellermanns *et al.* (2004) en empresas familiares, basándose en la teoría de conflicto desarrollada por Jehn (1994, 1997). Según este investigador, el conflicto puede ser cognitivo, de proceso o afectivo. El conflicto cognitivo y el de proceso generan, a su vez, conflictos que pueden ser aprovechados de forma

positiva por la empresa familiar; mientras que el conflicto afectivo es fundamentalmente negativo. Es posible que debido a la carga emocional que estas empresas familiares tienen, al respeto por la familia y a los modelos patriarcales tradicionales en esta parte del continente, no se haga una distinción entre conflicto cognitivo y afectivo, identificando toda diferencia dentro de la esfera afectiva, dejando de lado un análisis más racional sobre si el conflicto puede de cierta forma beneficiar o no a la empresa (Martínez, 2013).

No obstante, aunque los entrevistados hacen mención de diferencias, no se evidencia en las entrevistas la presencia de conflicto de forma significativa en estas empresas. Es posible, como señala Jiménez (entrevista telefónica, 20 de enero de 2016), que este hecho se deba a que las empresas entrevistadas son todas de segunda generación, y en esta etapa la casi nula complejidad de la empresa haga que las relaciones familiares sean gestionadas de manera más eficiente, evitando así el conflicto. También indica Jiménez que —según su experiencia de consultor en temas de protocolo familiar— en empresas de tercera a más generaciones sí se presenta una mayor cantidad de conflictos, pues la complejidad de la empresa es tal que la toma de acuerdos se hace difícil.

La forma en que estos conflictos finalmente fueron resueltos también es motivo de atención, ya que los entrevistados mencionan mayormente que para la resolución de una “diferencia” no fue necesaria la aplicación del protocolo familiar. Incluso manifestaron que ante un tema que causara discordia o mereciera la atención de los miembros de la familia tenían por costumbre reunirse de forma informal y conversar para llegar a acuerdos. En las empresas familiares peruanas que formaron parte de este estudio no se utilizó el protocolo familiar para resolver un claro conflicto; al contrario, fue dejado de lado y se prefirieron alternativas menos formales.

Lo manifestado en el párrafo anterior contradice claramente la información brindada por los mismos participantes cuando indican que el protocolo familiar se cumple rigurosamente o se aplica totalmente y con respeto por lo acordado en este documento. Aparentemente, esta fue una respuesta formal que no necesariamente implica la verdad, más aún cuando estos mismos participantes reconocen que el protocolo se encuentra olvidado y que no hay necesidad para su aplicación. Esta contradicción en la que incurren supone una deficiencia en la tercera fase del protocolo familiar o fase de ejecución. Mayor análisis al respecto es necesario para establecer con claridad los motivos detrás de estas respuestas.

Sin embargo, una de las razones para la no aplicación del protocolo podría ser el paternalismo familiar, que se menciona a lo largo de las entrevistas, y se evidencia cuando los entrevistados indican que primero es la familia y luego la empresa. Este hallazgo corrobora lo señalado por Martínez (2013) y Fernández *et al.* (2015) en cuanto al hecho de las particularidades que tienen las empresas latinoamericanas. Estos

autores indican que en las empresas familiares de esta región, debido a la imposición de los modelos patriarcales, son en muchos casos los fundadores quienes tienen la última palabra y dirimen en cuestión de conflictos, y logran que el tema no se vaya de las manos. Este efecto, positivo, que reduce la posibilidad de conflictos, a su vez evita la discusión necesaria para realizar mejoras en el negocio y en la comunicación que previene de problemas para el futuro.

Adicionalmente, según María López (entrevista telefónica, 29 de enero de 2016) y Carlos Arbezú (entrevista telefónica, 17 de febrero de 2016), no existe una marcada diferencia entre las empresas familiares de Latinoamérica. Según ellos, todas las empresas familiares con las que tuvieron la oportunidad de trabajar a lo largo de su carrera como consultores, se caracterizan por el respeto que todos tienen hacia sus familias y la forma en que buscan mantener relaciones familiares cordiales entre los miembros de la misma. Este hecho se ve también en nuestro país; por lo que es posible inferir que el grupo de empresas familiares peruanas que forman parte de esta investigación son similares a sus pares del resto del continente en la priorización de la familia sobre la empresa familiar.

La segunda proposición, *La utilidad del protocolo familiar depende del grado de interiorización que la familia alcanza con respecto este*. De la información brindada por los entrevistados se aprecia que el protocolo familiar es asumido, en general, por todos los miembros de la familia. No obstante, y pese a este resultado, también se observa que es un documento que una vez elaborado deja de tener importancia y es archivado para, en muchos casos, no volver a ser revisado y mucho menos actualizado; hecho que se evidencia en que todas las empresas entrevistadas cuentan con protocolo familiar en primera versión. Esto puede tener su origen en la falta de conocimiento que las familias tienen sobre el protocolo al momento de su elaboración, falta de conocimiento que, para el caso de las empresas familiares peruanas que forman parte de esta investigación, es evidente en las entrevistas analizadas.

Beraza (2000) y Delucchi *et al.* (2012) indican que el proceso de elaboración del protocolo familiar es la parte más importante y beneficiosa, ya que es en esta etapa en la que los miembros de la familia pueden discutir las diferentes posturas y llegar a consensos. Además, Chiner (2013), señala que unas empresas fracasan en la ejecución del protocolo mientras que otras fracasan en su elaboración; el proceso de elaboración tiene mucho que ver con la utilidad final del protocolo familiar. En el caso de las empresas peruanas que forman parte de este estudio, los entrevistados manifestaron que debido al desconocimiento sobre la elaboración del protocolo, fueron enteramente guiados por el consultor, resultando este proceso demasiado sencillo y rápido.

Este hecho guarda relación con la poca atención que las empresas familiares prestan a sus respectivos protocolos. Tan alejadas están estas empresas de su protocolo que, pese a indicar que se encuentra

plenamente asumido, no se ha realizado una modificación o revisión del mismo. Según Chiner (2013), para que el protocolo familiar pueda brindar un resultado positivo la familia debe realizar su elaboración de forma consciente. No es posible en el caso de las empresas familiares que forman parte de este estudio indicar que el proceso fue realizado bajo la condición planteada por Chiner (2013), puesto que, según manifiestan en las entrevistas, no acudieron al proceso de elaboración con una idea clara acerca del protocolo familiar. Por otro lado, los entrevistados indican que les gustaría realizar una revisión y actualización de sus versiones vigentes de protocolo, pero también expresan que esta no es una prioridad actual, aunque sí es una preocupación a futuro. Esto puede deberse a que no evidenciaron la presencia de conflicto, lo que hace que su actualización no sea una necesidad hoy; sin embargo, la complejidad que la empresa familiar pueda alcanzar hace que consideren este hecho un motivo de preocupación futura.

En el mismo proceso de elaboración se evidencia que no se contempla a la siguiente generación dentro de él. En la mayoría de los casos, los miembros de la siguiente generación, la tercera, eran menores de edad y por tanto no fue necesaria su inclusión. Sin embargo, muchos de los entrevistados coinciden en señalar que la utilidad del protocolo será evidente en las siguientes generaciones. Otros miembros de la familia que no son incluidos, aunque las decisiones recogidas en el protocolo sí les afectan, son los cónyuges. La mayoría de los entrevistados indica que los cónyuges no formaron parte del proceso de elaboración del protocolo y que en su mayoría lo desconocen, aunque hay casos en los que aunque no participaron del proceso sí conocen el contenido del documento final y lo firmaron en señal de aceptación. Este hecho puede deberse a la defensa del núcleo familiar frente a la empresa y al desconocimiento de la total dimensión del protocolo para la empresa familiar (hechos ya evidenciados en párrafos anteriores).

En cuanto a la ejecución del protocolo, los entrevistados manifiestan que la instalación del Consejo de Familia no se realiza formalmente aunque todos coinciden en señalar que cuentan con uno. Autores como Rodríguez (2012), Gallo *et al.* (2008), Chiner (2013), Tapies *et al.*, (2011) y Botero *et al.* (2015) indican que la ejecución del protocolo familiar, tercera y última etapa del mismo, tiene como objetivo la implementación de los acuerdos adoptados. En ese orden, uno de los acuerdos que se adopta en la generalidad de protocolos familiares es la instalación formal del Consejo de Familia, como mínimo una vez al año. En el caso de las empresas peruanas que forman parte de este estudio, el cumplimiento o puesta en marcha de estos acuerdos no se realizó. La importancia de este hallazgo radica en el aporte que este organismo brinda, puesto que en este se revisa y aprueban las modificaciones propuestas al protocolo, así como se tratan conflictos relevantes para su resolución. Este no cumplimiento es concordante con la falta de actualización del protocolo familiar manifestada en párrafos anteriores, haciéndose necesaria la adopción de un mecanismo que en general asegure el cumplimiento de los acuerdos que en su momento fueron adoptados por todos.

Es necesario indicar que esta falta de implementación tiene asidero en la no complejidad de las empresas familiares parte de esta muestra. Como ya se señaló, todas las empresas familiares bajo análisis se encuentran en su segunda generación; por tanto, su complejidad es relativamente baja, factor por el cual no consideran necesaria la instalación del Consejo de Familia, teniendo como resultado la serie de inconvenientes ya mencionados. De la misma forma existe una falta de interés con respecto al protocolo familiar. Los entrevistados señalan contar con un protocolo familiar; sin embargo, este no se encuentra actualizado. Según Lozano (2000), el planeamiento estratégico debe de contemplar la elaboración de un protocolo familiar porque así se podría garantizar que dicho planeamiento pueda ser ejecutado. Sin embargo en el grupo de empresas familiares bajo estudio aunque ambos documentos existen no son aprovechados, dejando entrever que ambos instrumentos fueron elaborados sin un real conocimiento de su impacto sobre la empresa. No obstante, y pese a todas las evidencias y detalles mostrados en párrafos anteriores, los entrevistados coinciden en recomendar a otras empresas familiares la elaboración de un protocolo familiar. Recomendación basada en las cualidades preventivas que los entrevistados atribuyen al protocolo.

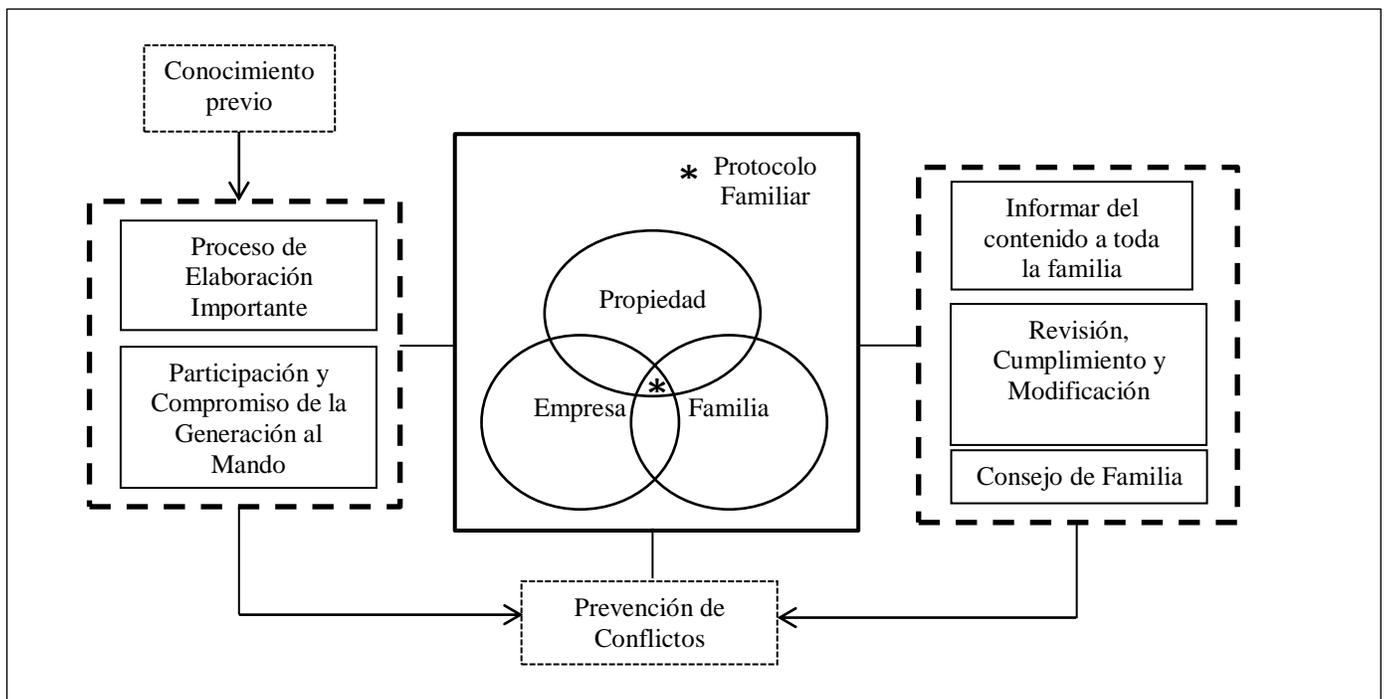
7. Modelo Comprensivo Propuesto y Futuros Temas de Investigación

En la parte final de esta investigación, planteamos un modelo comprensivo propuesto a partir de los hallazgos e información de los capítulos anteriores. Este modelo se establece para una mejor comprensión de los aportes de la tesis. Además en este capítulo se presentan los temas propuestos para futuras investigaciones que fueron identificados subsidiariamente en esta investigación y que merecen ser estudiados individualmente a profundidad.

7.1 Modelo comprensivo propuesto

El modelo comprensivo propuesto es el siguiente:

Figura 26. Modelo comprensivo



En la figura anterior encontramos como punto central el modelo de tres círculos de Davis (1983). Este modelo de tres círculos se encuentra dentro de un cuadro dominado por el protocolo familiar puesto que, según se puede advertir de los hallazgos de esta tesis y de lo señalado por autores como Tapies et al. (2011) y otros, el protocolo familiar es una herramienta útil para moderar las relaciones que ocurren dentro de las tres esferas que forman parte de toda empresa familiar.

Al lado izquierdo se observan las actividades principales de la etapa de pre-protocolo, mientras que al lado derecho las actividades de post-protocolo. Estas actividades han sido identificadas utilizando

NVIVO como aquellas actividades críticas para la buena utilización y efectividad del protocolo. Estas actividades, por tanto, se relacionan con los nodos señalados en capítulos anteriores.

Finalmente, en el medio, uniendo las tres figuras, se encuentra la prevención de conflictos. Este recuadro es importante puesto que en las empresas familiares peruanas que forman parte de este estudio se ha identificado que la prevención de conflicto es el principal atributo que estas empresas otorgan al protocolo familiar.

Mención aparte merece el recuadro “conocimiento previo” que se encuentra unido a la figura de la izquierda. Este recuadro, aunque la teoría no lo menciona como parte de las actividades pre-protocolo, sin embargo, en las empresas familiares peruanas que forman parte de este estudio, se ha evidenciado la necesidad de esta primera actividad para que las etapas pre-protocolo y post-protocolo tengan resultados positivos para las empresas que decidan embarcarse en la elaboración de un protocolo familiar.

De manera específica, agregamos al Modelo, los aportes centrales resultantes de la investigación.

- Siendo el protocolo de mayor utilidad para la prevención de conflictos, es importante que las familias empresarias no se generen falsas expectativas. Por tanto, el protocolo familiar no puede ser tomado como la solución para el total de la problemática alrededor de la empresa familiar. Teniendo esto en mente al momento de su elaboración brindará mayor tranquilidad y permitirá entender que este es un documento que necesita ser revisado y evoluciona con la familia para ayudarlos a alinear el futuro de la empresa.
- La teoría indica que en el proceso de elaboración del Protocolo deben participar todos los familiares relacionados a los accionistas de la empresa. De nuestra investigación pensamos que podría ser mejor que sólo participen los que estén trabajando en la empresa y a la mitad del proceso y antes de la firma final, se les pueda presentar a los demás familiares para sus comentarios, observaciones y luego la firma.
- Aunque no queda claro si la cultura propia de la familia genera alguna diferencia en la gestión de la empresa familiar y la manera de enfrentar las dificultades, si queda claro que las empresas familiares peruanas de este estudio guardan gran similitud con empresas de otros países de la región. Este hecho significa que el paternalismo es característica principal en estas empresas y que por tanto la familia es la prioridad por sobre la empresa. Teniendo este dato, es recomendable para las empresas peruanas buscar la profesionalización dentro de la empresa

para evitar que las decisiones sean tomadas no con un propósito estratégico pero con el solo propósito de evitar confrontación y finalmente conflicto que pueda dañar la relación familiar.

- Es positivo contemplar a la siguiente generación en el Protocolo. Sin embargo, el Protocolo se piensa solo para las futuras generaciones y no para las que en el presente dirigen la empresa. Esto hace que su ejecución sea deficiente y no implementen órganos como el Consejo de Familia que podría ser muy beneficioso para el día a día de la empresa.
- La dedicación a la elaboración del Protocolo es fundamental. Debe haber discusión, no evitar diferencias, sino exponerlas. Es bueno debatir e intercambiar opiniones con libertad y apertura evitando el sesgo o posición autoritaria del líder de la empresa. Por tanto, es rol fundamental del asesor generar diálogo y moderar la discusión, no imponer ideas ni plantillas que evitan el análisis y generan protocolos familiares estandarizados.
- Aunque la investigación muestra que todos los entrevistados señalan que el protocolo se encuentra asumido por la totalidad de los miembros de la familia, la realidad indica que este documento no tiene mayor repercusión en la empresa familiar. El protocolo familiar debe ser ejecutado, practicado y cuando sea oportuno modificado luego de una deliberación y discusión en un Consejo de Familia bien constituido.
- No es necesario temer a los conflictos, en muchos casos estos pueden ser positivos. El correcto manejo de un conflicto para aprovechar el intercambio de ideas que tengan como resultado generar valor a la empresa es lo ideal. Sin embargo, los conflictos interpersonales, generadores de conflicto negativo deben de evitarse y para lograrlo es necesario separar la empresa de la familia y no intercambiar los roles que cada miembro de la familia tienen en ambos escenarios.
- En un análisis post protocolo como el realizado durante esta investigación se evidencia lo bien o mal que fueron llevadas las distintas etapas del protocolo familiar. Este tipo de ejercicio puede indicarle a las empresas familiares que tan positivo fue el proceso de elaboración, si la redacción final contempla todo aquello que en la actualidad es fuente de preocupación o si se hace necesario un nuevo proceso para mejorar el resultado final. Sin embargo es además importante que los miembros de la familia empiecen el desarrollo de las etapas del protocolo con plena conciencia de lo que significa este documento y de su importancia para el futuro de

las empresas familiares. Esta deficiencia debe de ser corregida para que el protocolo cumpla su función y sea plenamente ejecutado.

- La existencia de temas que se podrían convertir en preocupaciones futuras dentro de la empresa familiar es general a todas las empresas parte de este estudio. Uno de los principales temas de preocupación hacia el futuro es la sucesión. Aunque el protocolo familiar podría ayudar en el manejo de este tema y de la misma manera órganos como el Consejo de Familia, en muchos casos este tema es casi un tabú. La clara intención de no generar conflicto hace que el tema no se toque de forma clara generando incertidumbre hacia el futuro. Por lo que es recomendable abordar de forma franca en sesiones exclusivas este tema para evitar conflictos futuros.
- Sin duda, una de las grandes deficiencias identificadas en esta investigación es la falta de un responsable del protocolo familiar. Se recomienda que cada familia designe a un responsable que se encargue no solo de lograr que el proceso de elaboración sea lo más exhaustivo posible sino que principalmente se encargue de la ejecución y revisión de este documento.
- El Plan Estratégico es un documento que guarda relación y se beneficia mucho de la elaboración de un Protocolo Familiar. Pues si todos los miembros de la familia comparten la visión, misión, objetivos, facilita que los planes empresariales de la familia, se cumplan.

7.2 Futuros Temas de Investigación

Las futuras investigaciones relacionadas al tema de la Tesis expuesto, podrían ir en tres líneas complementarias: El efecto del Protocolo en Empresas familiares, el número de generaciones participantes y el grado de preparación para desarrollar el Protocolo. Sin duda, estos tres temas, serían la base para profundizar más en otras variables del Protocolo. Los tres temas son:

1. Manejo de Conflictos en empresas con Protocolo Familiar y sin Protocolo Familiar. Es decir, cuán distintos pueden ser los comportamientos e identificar factores que influyan también en el manejo de conflicto en ambos casos. ¿será que empresas con Protocolo efectivamente manejan mejor los conflictos que las empresas sin Protocolo y utilizando otras herramientas? ¿Es el Protocolo, la mejor alternativa para las empresas familiares?

2. El número de generaciones que laboran puede influir en el grado de prevención o resolución de conflictos. Será que ¿a más generaciones presentes más conflictos? ¿dependerá más del número de familias propietarias?

3. Efectos en el cumplimiento del Protocolo Familiar, en función al grado de formación de la familia en el tema, pre-elaboración del Protocolo. ¿será la preparación previa de los familiares partícipes del Protocolo un factor fundamental para el manejo de conflictos? ¿será que a mayor preparación de sus miembros, menos modificaciones al Protocolo? ¿existirá alguna relación entre formación y cumplimiento del Protocolo?

Referencias

- Amat, Joan (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000. Madrid.
- Amat, Joan, y Corona, Juan (2007). *El protocolo familiar*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*. Vol. 30(1). Pp. 123-148.
- Arenas, Henry y Rico, Daniela (2013). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*. Julio-septiembre. Vol. 30(132), pp. 252-258.
- Barroso, Ascensión, Sanguino, Ramón, Bañegil, Tomás (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar: una aportación desde Extremadura, España. *CONCYTEG*, 7(83), pp. 611-622.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). Crecer no es suficiente para reducir la informalidad. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-05-2015.pdf> >. [31 de enero de 2016].
- Bañegil, Tomás, Remedios, Hernández, Cristina Barriuso (2011). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism and Management Studies*, N° 8, pp. 139-150.
- Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M. y Guillén, E. (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de economía aplicada*. 26(2). Pp. 1-22.
- Beraza, Ana (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Septiembre (8), pp. 17-27.
- Biernacki, Patrick y Waldorf, Dan (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods and Research*. Vol. 10 (2), pp. 141-163.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing. Houston.
- Brenes, Esteban, Madrigal, Kryssia, Requena, Bernardo (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, pp. 280-285.
- Botero, Isabel, Gómez, Gonzalo, Betancourt, José, López, María (2015). Family protocols as governance tools: understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*. Vol. 5, pp. 218-237.
- Camisión, César y Ríos Alejandro (2014). El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo. Disponible en: http://www.ave.org.es/adjuntos/CEF-UV/CT1_protocolo_familiar.pdf [22 de febrero de 2016].
- Casillas, Carlos, Díaz, Carmen, Vásquez, Adolfo (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson Editores. Madrid.

- Cámara de Comercio de Lima (2014). 500 mil empresas generan el 65% del empleo. Disponible en: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=12175> [20 de octubre de 2015].
- Cámara de Comercio de Lima (2014). Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares. La Cámara de Comercio de Lima y el Fondo Multilateral de Inversiones. Lima.
- Chiner, A. (2013). *Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de protocolos familiares en España. Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Omniscience. Barcelona.
- Colón, Silva (2011). Por qué tener un protocolo familiar. Fortalece tu empresa. *Entrepreneur*. Abril, pp. 58-59.
- Corona, Juan, Rufino, Salvador y Rodríguez, María (2005). En Juan Corona (Ed). *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Corona, Juan (2011). *Empresa familia: aspectos jurídicos y económicos*. Deusto S A. Ediciones. Madrid.
- Cosier, Richard y Harvey, Michael (1998). The hidden strengths in family business. Functional conflict. *Family Business Review*. Vol. 11 (1), pp. 75-79.
- Chrisman, J.J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne III, C.F., y Debicki, B.J. (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(5), Pp. 927-934.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business Review*.
- Davis, Peter (1983). Realizing the potencial of the family business. *Organizational Dynamics*. Verano, pp. 47-56.
- Delucchi, Andrea y Folle, Carlos (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. *Revista de Negocios del IEEM*. Agosto, pp. 68-78.
- Domínguez, Pablo y Cáceres, César (2014). Research case sobre la empresa peruana Charlotte. Disponible en: <http://udep.edu.pe/hoy/2014/en-el-peru-solo-el-15-de-las-empresas-familiares-logran-llegar-a-la-tercera-generacion/> [16 de octubre de 2015].
- Donnelly, Robert (1964). The family business. *Harvard Business Review*. Julio-agosto, pp. 93-105.
- EY (2014). Family business in Latin America: facts and figures. Disponible en: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/page-55-56.pdf>. [31 de enero de 2016].
- EY (2015). Family business in Latin America: facts and figures. Disponible en: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/116-119.pdf> . [1 de febrero de 2016].
- Family Firm Institute (2012). Family enterprise statistics from around the world. Disponible en: <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>. [8 de octubre de 2015].
- Fernández, José y Reyes, María (2000). *La empresa familiar*. Tirant Lo Blanch. Madrid.

- Fernandez, Paloma y Lluch, Andrea (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Fundación BBVA. Bilbao.
- Fink, S. (2000). *Crisis management: planning for the inevitable*. McGraw-Hill. Madrid.
- Gallo, Miguel Ángel (2004). Tipología de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. VII. 2/04, pp. 241-258.
- Gallo, Miguel y Sveen, Jannicke (1991). Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*. 4(2), pp. 181-190.
- Gallo, Miguel y Tomaselli, Salvatore (2008). *Formulating, implementing and maintaining family protocols*. *Handbook of Research in Family Business*. Edward Elgar Publishing Limited. Massachusetts.
- Gallo, Miguel Angel (1991). Family business: non family managers. IESE Research Paper N° 221.
- Gómez, Gonzalo (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Norma Editores. Bogotá.
- Harvey, M. y Evans, R. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*. 7(4), pp. 331-348.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- IESE (2009). Cátedra de Empresa Familiar. El hotel Houshi Ryokan: la empresa familiar más antigua del mundo. En la Práctica. Newsletter N° 51. Noviembre.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Micro, pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas> . [29 de octubre de 2015].
- International Finance Corporation (2008). *Family business governance handbook*. World Bank Group. Washington.
- Jehn, Kare (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, Karen 1997. A quantitative analysis of conflict and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*. 42(3), pp. 530-558.
- Jiménez, Gonzalo (2010). De empresa familiar a familia empresaria. Disponible en: <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=sumrep>. [1 de febrero de 2016].
- Jiménez, Gonzalo (2012). AL crisis y los conflictos en las empresas familiares. Disponible en: http://www.aefperu.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=221:las-crisis-y-los-conflictos-en-las-empresas-familiares&catid=11:articulos&Itemid=120. [20 de octubre de 2015].

- KPMG (2014). Constructing a family constitution. Disponible en: <https://www.kpmg.com/au/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/constructing-family-constitution.pdf> . [29 de enero de 2016].
- Kellermanns, Franz y Eddleston, Kimberly (2004). Feuding Families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, pp. 209-228.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: realizing the dream of families in business. *Harvard Business Review*.
- Lee, M. S. y Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9(4), pp. 423-437.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*. 42(9), pp. 90-98.
- Lozano, Menquideceq (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*. Vol. 16. N° 74.
- Llorente, Virginia (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*. Vol. 2. Pp. 55-63.
- Mack, Natasha, Woodson, Cynthia, MacQueen, Kathleen, Guest, Greg y Namey, Emily (2005). Qualitative research methods: a data collector's field guide. Disponible en: <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf> . [26 de diciembre de 2015].
- Martínez, Jon (2013). Relationships, governance and management in family business. Disponible en: http://www.ceibs.edu/cfh/special/110842_2.shtml. [25 de octubre de 2015].
- Martínez, Jon (2014). Empresas familiares. reto al destino: claves para perdurar con éxito. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=dXdfAAAQBAJ&pg=PT85&lpg=PT85&dq=empresas+de+propiedad+de+una+sola+familia&source=bl&ots=4DvCSaKGY1&sig=mRLDfehesfserPiuS0XiXVmXtU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-oqaOlaHKAhVJdh4KHdogAnkQ6AEIHzAB#v=onepage&q=empresas%20de%20propiedad%20de%20una%20sola%20familia&f=false> . [9 de enero de 2016].
- McCabe, Harry (2012). Simple enough? Implementing a smooth client relation to reduce friction. *Practitioner*. Vol. 8 (7), pp. 45-49.
- Meroño, A. L. y Nieto, M. J. (2015). Empresa familiar. Evolución de la investigación en economía y dirección de la empresa. Disponible en: file:///C:/Users/Victoria/Downloads/capitulo_empresa_familiar_merono_y_nieto.pdf. [28 de enero de 2016].

- Norgestión (2009). Cuaderno 7: ¿En qué consiste el “protocolo familiar”? Disponible en: <http://www.norgestion.com/publicaciones/5&cuaderno-7-en-que-consiste-el-protocolo-familiar>. [22 de febrero del 2016].
- Norman, Denzin y Lincoln, Yvonna (2011). The sage handbook of qualitative research. Disponible en: http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/34087_Chapter1.pdf. [23 de diciembre de 2015].
- PWC (2014). Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. Disponible en: www.pwc.com/fambizsurvey. [5 de setiembre de 2015].
- Ramos, Carlos Alberto (2015). Los paradigmas de la investigación científica. Disponible en: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf. [20 de diciembre de 2015].
- Robbins, S. (2004). *Conflicto y negociación. Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, Rafael (2012). *El protocolo familiar ¿sí o no?* Editorial Instituto Internacional de Bravo Murillo. Madrid.
- Rufino, S.R. y Fernández, M.D. (2005). ¿Qué es una empresa familiar?. Manual de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Ruiz, Jaime (2001). *El conflicto en las empresas familiares: naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Centro de Estudios de Opinión de la U de Antioquía. Edición 05.
- Salomón, Jaime (2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo. Tesis presentada para el grado de doctor en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schmidt, Warren y Tannenbaum, Robert (1960). Management of differences. Disponible en: <https://hbr.org/1960/11/management-of-differences>. [28 de diciembre de 2015].
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James, Gersick, Kelin (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*. 25(1), pp. 5-15.
- Sorenson R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*. 12(4), pp. 325-339.
- Tagiuri, Renato, y Davis, John (1996). Bivalent attributes of the family firms. *Family Business Review*. Vol. 9 (2), pp. 199-208.
- Tapies, Josep y Ceja, Lucía (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0931.pdf> . [20 de octubre de 2015].

- Tapiés, Josep y Rus, Salvador (2012). El conflicto en la empresa familiar: un enfoque transformador. Nota Técnica. IESE Business School, Universidad de Navarra. Mayo.
- Thomas, K. M. (1992). Conflict and conflict management. En M. D. Dunnette y L-H. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologist Press. California.
- Ward, J.L. (2005). Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success. New York.
- Zapata, Guillermo (2011). El rol del director independiente en las empresas familiares peruanas. Disponible en: http://www.aefperu.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33:el-rol-del-director-independiente-en-las-empresas-familiares-peruanas&catid=11:articulos&Itemid=120. [17 de octubre de 2015].

Anexo 1

Instrumento

Preguntas cerradas

I. Datos sociodemográficos	
1. ¿Eres accionista de la empresa?	a) Sí b) No
2. ¿Eres director de la empresa?	a) Sí b) No
3. ¿Cargo que ocupa en la empresa? ¿Desde cuándo?	_____
4. País de origen de la familia fundadora	a) Perú b) Otro _____
5. ¿Qué edad tienes?	a) Menor a 20 años b) Entre 20 y 30 años c) Entre 30 y 40 años d) Entre 40 y 50 e) Más de 50 años
6. ¿De qué generación eres en relación con el fundador/a de la empresa familiar?	a) Primera (cónyuge, hermano/a) b) Segunda (hijo/a, sobrino/a) c) Tercera (nieto/a) d) Cuarta e) Quinta o más

7. ¿Cuál es el tamaño de tu empresa familiar? Número de empleados:

- a) Menos de 10 empleados
- b) Entre 10 y 50 empleados
- c) Entre 51 y 100 empleados
- d) Entre 101 y 250 empleados
- e) Más de 250 empleados

8. Facturación (en millones de dólares)

- a) Menos de 5 millones
- b) Entre 5 y 10 millones
- c) Entre de 10 y 25 millones
- d) Entre 25 y 50 millones
- e) Entre 50 y 100 millones
- f) Más de 100 millones

9. ¿En qué sector opera tu empresa familiar?

Agricultura

Automotriz

Consumo masivo

Construcción

Educativo

Turismo

Financiero

Manufactura

Servicios

Otros _____

II. El protocolo familiar

10. ¿En qué año se elaboró y firmó el protocolo familiar?

11. ¿Qué generación lideró el proceso?

- a) El fundador
- b) La generación al mando
- c) La siguiente generación
- d) Otros _____

12. El protocolo es:

- a) Un documento escrito y asumido por todos
- b) Un documento escrito pero no totalmente asumido por la familia
- c) Un documento escrito pero olvidado por la familia
- d) Un acuerdo no escrito pero asumido por todos

13. ¿Se incluyó a los miembros de la siguiente generación en el desarrollo del protocolo familiar?

- a) Sí
- b) No

14. El desarrollo del protocolo familiar fue con la ayuda de un asesor, ¿cuál fue su perfil?

- a) Estudio de abogados
- b) Consultor especializado
- c) Otro _____
- d) Sin ayuda externa

15. ¿En cuántas ocasiones ha sido útil el protocolo familiar?

- a) Ninguna
- b) Una o dos veces
- c) Más de dos veces

Si contesta ninguna, ir a la pregunta 18; si contesta b) o c), pasar a las preguntas 16 y 17

16. ¿Se aplica su contenido?

- a) Sí, rigurosamente
- b) Sí, pero solamente en algunos aspectos
- c) No

17. ¿Para qué temas se ha utilizado?

- a) Conflictos intrafamiliares
- b) Desacuerdos acerca de dividendos
- c) Incorporación de familiares a la empresa familiar
- d) Otros _____

III. Contenido del protocolo familiar

18. ¿Qué contempla el protocolo familiar? (círculo a las letras que corresponden)

- a) Visión
- b) Misión
- c) Valores
- d) Tipo de empresa familiar
- e) Expectativas de los familiares
- f) Cuándo vender la empresa familiar
- g) Políticas de dividendos
- h) Políticas de remuneración y beneficios
- i) Sucesión
- j) Condiciones de formación y capacitación
- k) Otros _____

19. ¿Cuenta con Consejo de Familia?

- a) Sí
- b) No

20. ¿Se reúne el Consejo de Familia, al menos una vez al año?

- a) Sí
- b) No

21. ¿Cuenta la empresa con plan estratégico vigente?

Preguntas semiestructuradas

El protocolo familiar
1. Motivo para la elaboración de un protocolo familiar
2. Proceso de elaboración del protocolo familiar
Protocolo familiar y conflicto
3. Conflictos solucionados utilizando el protocolo familiar (ejemplos)
4. Conflictos que no se solucionaron con el protocolo familiar (ejemplos)
5. Otras herramientas/métodos utilizados para resolver conflictos
6. Relación entre la familia post protocolo

Anexo 2

Carta de consentimiento

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

El que suscribe, Pablo Montalbetti Solari, identificado con DNI 08237114, Doctorando de la Universidad Politécnica de Catalunya, se encuentra desarrollando una investigación científica cuyo objeto de estudio es las empresas familiares del Perú. Para tal efecto, solicitó la colaboración de la empresa _____, la que proporcionará información con respecto a sus actividades.

En mi calidad de investigador me comprometo a no utilizar con fines de difusión, publicación o proporcionar ventajas a terceros materiales, datos analíticos o información de toda índole brindados por la empresa. La información obtenida por cualquier medio, ya sea escrito u oral, será utilizada enteramente con fines académicos y servirá únicamente para el desarrollo de la investigación científica denominada “Gobierno Corporativo: el protocolo familiar y la resolución de conflictos en las empresas familiares del Perú”.

El resultado de la investigación científica, la tesis, contendrá la data proporcionada por esta y otras empresas en forma genérica; por tanto, me comprometo a no incluir datos que permitan identificar a las empresas o a los entrevistados participantes, manteniendo la confidencialidad de los mismos.

Asimismo, asumo la responsabilidad de enterar a todas las personas que estarán relacionadas con el proceso antes mencionado, de los compromisos, responsabilidades y alcances contenidos en esta carta, a fin de garantizar la confidencialidad aquí comprometida.

Lima, 2015

Pablo Montalbetti Solari

p. Vo. Bo. de la empresa

Anexo 3

Carta de presentación de la Asociación de Empresas Familiares



Lima, 11 de noviembre del 2015

Estimado asociado,

Reciba un cordial saludo de la AEF-PERU.

En esta ocasión, solicitamos la participación de su familia en un estudio que el Sr. Pablo Montalbetti Solari, en colaboración con la AEF-PERU, está realizando como parte de su tesis doctoral "El Protocolo Familiar y la Resolución de Conflictos en las Empresas Familiares Peruanas".

Esta tesis, elaborada con la Universidad Politécnica de Cataluña- España, representa un hito importante en cuanto será la primera investigación realizada en esta materia. Pablo es un reconocido académico y experto en empresas familiares, por lo cual consideramos valioso respaldar esta iniciativa.

Por esta razón, queremos solicitar que usted o un miembro de su familia conceda una entrevista al Sr. Pablo Montalbetti, quien ha dispuesto un mecanismo que garantiza absoluta confidencialidad.

Con especial agradecimiento,

Samuel Dyer Ampudia
PRESIDENTE DEL CONSEJO
DIRECTIVO DE LA ASOCIACIÓN
DE EMPRESAS FAMILIARES
DEL PERÚ