

A modern office lobby with a reception desk, seating area, and large windows. The ceiling features recessed lighting and a decorative light fixture. The reception desk is white with a curved front, and there are several people working behind the counter. In the foreground, there are brown leather sofas and a dark coffee table with a vase on it.

# La Estrategia en la Empresa Familiar

Profesionalizando la empresa familiar



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## ➔ 3.1 El proceso de profesionalización

### 3.1.1 Fases de la profesionalización

La profesionalización tiene al menos tres fases:

Figura 1. Fases de la profesionalización de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia.

**1) Formación adecuada de los sucesores:** la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa.

**2) Incorporación de los directivos no familiares:** estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la

familia (Gallo, 2002). Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

**3) El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia:** Ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde encuadraríamos el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción. (Flores Ortiz y Vega López, 2006, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-sucesor-y-su-educacion-formal-en-las-empresas-familiares/>).

Algunos ejes para la profesionalización son:

- **Personas**
  - definir funciones y responsabilidades a nivel gerencial, mandos medios y operativo;
  - adherir a un modelo de gestión de personas amplio (que abarque desde el reclutamiento hasta la desvinculación);
  - desarrollar personas que quieran, puedan y sepan trabajar en la empresa;
  - incorporar el cambio y el aprendizaje como herramientas de gestión.
  
- **Contexto**
  - actuar basado en los valores guías de la empresa tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa;
  - generar y adherir a redes, a nivel empresario y con los demás actores sociales;
  - trabajar por una empresa sustentable en un entorno sustentable, y medir el triple resultado (económico, social, ambiental).
  
- **Negocio**
  - definir estrategia y estructura, relación de inversión y financiamiento;
  - establecer lineamientos para innovación y calidad;

- diferenciar gobierno y gestión;
- incorporar tecnología para la gestión de la información y de los procesos.

Así como se presentan hilos que permiten moverse hacia la profesionalización, es prudente reconocer que podrán surgir limitaciones en la empresa familiar a la hora de emprender este proceso. Estos podrán vincularse con:

- la presencia de un fundador inflexible y resistente al cambio;
- conflictos entre hermanos sucesores;
- diferencias en los objetivos y valores de los socios familiares;
- la limitación del capital para responder simultáneamente a las demandas de la familia y a las del crecimiento de la empresa;
- la dificultad para mantener la cohesión familiar y el interés en la empresa a lo largo del tiempo.

### 3.1.2 El protocolo como herramienta de profesionalización

Las empresas familiares, independientemente de su tamaño, cuentan hoy con varias herramientas a las cuales pueden recurrir para abordar el proceso de profesionalización. Estas herramientas les permiten comenzar a organizar, capacitar y desarrollar a los miembros de su familia para que trabajen en la misma, a fin de llevar adelante el rol que los convoca de una manera profesional.

#### Nociones básicas

Una de las herramientas es la denominada **protocolo familiar**. ¿A qué llamamos PF? Veamos algunas definiciones:

“Es un compromiso redactado por los miembros de la empresa familiar con el fin de alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía familiar” (Antognolli, 2012, recuperado de <https://degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar/>)

“Instrumento de naturaleza compleja, destinado a acompañar a la empresa familiar en la prevención de los conflictos que generalmente la afectan y que la ponen frente al riesgo de desaparecer” (Calcaterra, 2013, p. 1).

También podemos señalar:

Son las reglas de juego consensuadas que aseguran que todos sepan cómo “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

Es el instrumento que ayuda a la Familia a transformarse en Familia Empresaria, unida por un futuro común (Antognolli, 2012, recuperado de <https://degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar/>).

“Acuerdo marco, con pluralidad de contenidos, suscrito por una familia empresaria con el objetivo de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad” (Christensen, 2015, p.37).

A través de los conceptos vertidos, detectamos palabras y expresiones claves que nos servirán de guía para armar el entramado de los aspectos principales: instrumento complejo/compromiso escrito, acuerdo marco, generación futura, patrimonio familiar.

### **Propósito del protocolo familiar**

Definir un conjunto de reglas aplicables a las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, de manera tal que se eviten las interferencias recíprocas y se acuerde, entre otras cosas, qué lugar van a ocupar cada uno de los miembros de las generaciones futuras de la familia empresaria en los sistemas empresa, familia y propiedad. A través de la construcción de un protocolo o del proceso de protocolización se podrá:

- Capacitar a los miembros de la familia sobre la realidad empresaria y familiar.
- Marcar y fortalecer sus puntos fuertes como grupo y como equipo de trabajo.
- Poner en conciencia aquellas debilidades o amenazas de su contexto, que pueden poner en peligro el futuro de esta empresa.
- Marcar, pautas, guías de acción en aquellos casos fortuitos o aquellas circunstancias que puedan anticiparse de manera estratégica en la construcción del protocolo por tener alta probabilidad de ocurrencia en la vida de la empresa.

Esto es anticiparse a lo obvio, a aquellas situaciones que sí o sí van a plantearse en la vida de la familia, de la empresa o de ese patrimonio familiar.

El protocolo familiar es un documento de salida, no de llegada. Sienta las bases y define los compromisos a desarrollar en relación con el modus operandi de la empresa “familiar”. La mejor manera de preservar el carácter familiar de las empresas es que estas se consideren y actúen ante todo como empresas.

El valor agregado del protocolo familiar no reside en el documento final resultante sino en el proceso de elaboración, es decir, en la riqueza de hechos, desacuerdos, discusiones, negociaciones, definiciones y acuerdos que permiten construir, junto con el protocolo familiar, una base sustantiva de acuerdos y de previsión de conflictos que pueden ser proyectados a próximas generaciones. (Bazan, 2012)

### **¿Cuándo comenzar?**

Antes de acometer la elaboración de un protocolo es necesario analizar su necesidad y, lo que es más importante, si se dan las condiciones objetivas para llegar a buen puerto una vez iniciado.

En este contexto, cabe destacar que el proceso de elaboración de un protocolo necesita que se den algunas condiciones previas entre las que se destacan la armonía y paz familiar, por eso es tan importante que alguien con carisma y autoridad lo lidere.

Asimismo, antes del inicio propiamente dicho de la elaboración del protocolo deberá tenerse en cuenta, entre otros, aspectos tales como el sector económico en el que se desenvuelve la empresa; su ámbito geográfico; el estadio generacional en que se encuentra así como la situación de capital/patrimonio existente; el periodo de maduración; el convencimiento de la necesidad de elaboración de un protocolo por los diferentes miembros así como un correcto conocimiento de su contenido y razón de ser.

Estos y otros aspectos deberán ser conocidos y aceptados por los miembros que han de constituir el ámbito subjetivo del protocolo.

Es fundamental que el ambiente de construcción del protocolo familiar sea adecuado, amable y abierto; de no ser así, no hablamos de un protocolo sino de una negociación entre diferentes partes con intereses particulares.



*En el video a continuación, podrá visualizar el “testimonio de una nueva familia empresaria de Córdoba que ha podido alcanzar acuerdos y plasmarlos en la estructura de gobierno y el protocolo familiar en miras a lograr la supervivencia de su empresa”:  
<https://www.youtube.com/watch?v=o2o1qPqmZIM>*

*Fuente: Universidad Siglo 21. (16 de agosto 2011). Firma de Protocolo Empresa Viro SRL "Estancia El Rosal" | Universidad Siglo 21 [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=o2o1qPqmZIM>*

## Ciclos evolutivos de la empresa-familia

Las empresas se distinguen, entre otros factores, por los ciclos evolutivos desde sus inicios y a lo largo de todo su desarrollo. Los fundadores las inician con un concepto de generación de recursos para el sustento familiar con grandes sacrificios personales y económicos y el resultado de ellos es la lenta evolución de las mismas, hasta llegar a una etapa de despegue que precede a la de desarrollo y consolidación.

Los fundadores no se han sentido empresarios hasta que sus unidades económicas lograron la primera escala poscrecimiento.

Generalmente, cuando ven que sus esfuerzos se consolidan, asumen formalmente su condición de empresario. Han pasado algunos años para la empresa, pero también para la familia de los empresarios.

Aquel empresario, al ver crecer a sus hijos, se proyecta en ellos y esta proyección no solo es emocional, sino que también suele serlo en la continuidad de sus empresas.

Los ciclos evolutivos de las empresas familiares siguen avanzando y llegan en un momento a lo que llamamos “el punto de mayor criticidad” en las empresas de familia y que está referido a la sucesión de la generación vigente. Este punto es coincidente con la consolidación de la empresa.

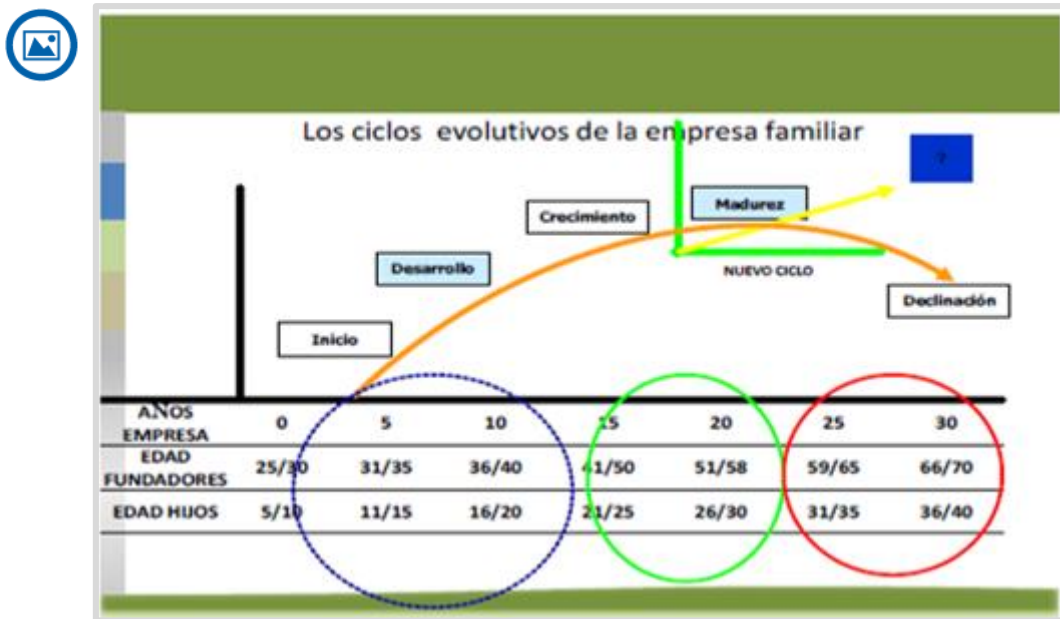
En el caso de las empresas familiares, se presenta una particularidad a diferencia de las compañías no familiares, y es que en esta instancia de consolidación es cuando los fundadores comienzan –o padecen– de un cansancio prematuro como consecuencia del tremendo esfuerzo realizado. Generalmente, este momento es el que plantea la alternativa de que los posibles sucesores pasen a ocupar el lugar de los fundadores.

Es un momento particular, pues requiere de anticipación para que las consecuencias de este traspaso sean positivas y no se conviertan en factores

de desavenencias y conflictos de diversa índole, que pueden traer aparejado un impacto negativo en el sistema familia y el sistema empresa.

El gráfico siguiente permite apreciar diferentes momentos en la vida de las empresas relacionadas con las edades de los fundadores o generación vigente, con la de los posibles sucesores y con la de la misma empresa. (Maure, P., 2013)

Figura 2. Ciclos evolutivos de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico, el momento de confluencia de las edades de los fundadores y los posibles sucesores que están marcadas con un primer círculo generalmente se produce en un momento positivo de las empresas para comenzar formalmente con la construcción del protocolo, aunque puede hablarse de profesionalización desde sus comienzos

Entendemos que ese momento es propicio, ya que se dan algunas consideraciones positivas:

- El lenguaje de las dos generaciones es similar, si bien hay una generación de por medio, los mayores no son tan grandes como para estar en una etapa muy conservadora, y los menores ya están maduros para aceptar que la experiencia cuenta, y mucho. Es hora de compensar ambas apreciaciones: experiencia y conservadurismo en el futuro de estas empresas.
- La empresa se encuentra madura y consolidada a la espera de un nuevo ciclo, el que deberá lanzarse ya con las dos generaciones al

mando, y poder desde ese lugar compartir el liderazgo para que de manera paulatina los mayores ocupen otros roles diferentes a la operatoria diaria.

Puede observarse que en esta confluencia las empresas familiares deben aceptar la necesidad de entender que se está accediendo a un Nuevo Ciclo, el cual debe ser abordado con rigurosidad en su construcción, pues deben tomar parte ambas generaciones, la que rige y la que sucederá. (Maure, P., 2013).

La propuesta aquí es construir la **visión estratégica** de la empresa. Para esto, consideramos que resulta estratégico incorporar todas las generaciones vigentes, gobiernen o no la empresa, y formen parte o no del *staff* de trabajo, ya que como hemos mencionado, se trata de construir este “barco” que nos llevará a todos para adelante. No se trata de imponer ideas, sino de construir propuestas superadoras que contemplen los intereses de todos los integrantes.

Es interesante mencionar aquí algunas experiencias en las prácticas de construcción de **visión** con empresas donde había hijos que no estaban interesados puntualmente en el negocio, su vocación estaba orientada hacia otros rumbos y resultaba imposible compatibilizar en ese momento los intereses de ellos. Es así como resulta muy positivo para los padres escuchar que sus hijos no van a trabajar en la empresa, y que, en cambio, van a desarrollar otras unidades de negocios, ya sea por cuenta propia o, si se decide como visión, también participar como familia empresaria en este otro nuevo emprendimiento, que nada tiene que ver con el giro ordinario del negocio que se desarrolla en la familia.

## ➔ 3.2 La construcción del protocolo familiar

### 3.2.1 La visión compartida

La construcción de una visión compartida es un desafío que abarca a las generaciones actuales y futuras. En algunos casos, participan también menores, quienes con su frescura se suman y aprenden, pero, sobre todo, observan. Al igual que los mayores de su familia, se ponen de acuerdo, opinan, sueñan, programan, planean, discuten sobre el futuro de la empresa familiar.

Para explicar el concepto de visión compartida, a continuación, a través del cuento “Los tres albañiles”, se invita a reflexionar sobre el mismo:

En la Edad Media, un obispo que fue a conocer cómo se estaba edificando una catedral; comenzó su recorrido mientras iba entrevistando a los operarios.

Al primero le preguntó: "¿Tú que estás realizando?" El operario, sin siquiera voltear, le respondió: "Tallo piedra".

Al segundo, le realizó la misma pregunta. El operario volteó la cara y le dijo: "Estoy tallando una columna".

Fue con un tercero y le inquirió lo mismo. Éste, cordialmente se volvió hacia el obispo y le contestó muy satisfecho con una gran sonrisa: "¿No ve su Excelencia? ¡Estoy edificando una catedral!" En realidad, los tres operarios hacían la misma labor, pero cada quien tenía una concepción diferente de la misma (Wolk, 2009, recuperado de <http://cuentosparacompartir-rake.blogspot.com/search/label/Modelos%20Mentales>).



*Ningún viento es favorable sino sabemos a qué puerto nos dirigimos.*

A través de este cuento, se reconoce que, como familia, se plantea el desafío de soñar juntos nuestra catedral. Una empresa familiar que comparta este concepto marcará amplias diferencias respecto a aquella en la que cada

integrante desarrolla separadamente su rol, su actividad o su función, sin tener en cuenta hacia dónde va su empresa o cuál es la catedral de esa familia empresaria.

Trabajar en reuniones exclusivamente el soñar juntos la “catedral”, es decir, construir nuestra visión compartida, deviene un factor clave, quizás la llave de sustento para esa familia empresaria. Esto resulta porque, construida y comunicada la visión a toda la familia empresaria, trabajen o no trabajen en la empresa, esta visión compartida se convierte en un órgano de decisión.

De esta manera, la visión compartida va a orientar las decisiones de gobierno. Por ejemplo, ante una situación compleja para resolver surgirá en el directorio o en la mesa de administración la pregunta sobre cómo ese nuevo negocio o esa nueva actividad está alineada con la visión de la empresa.

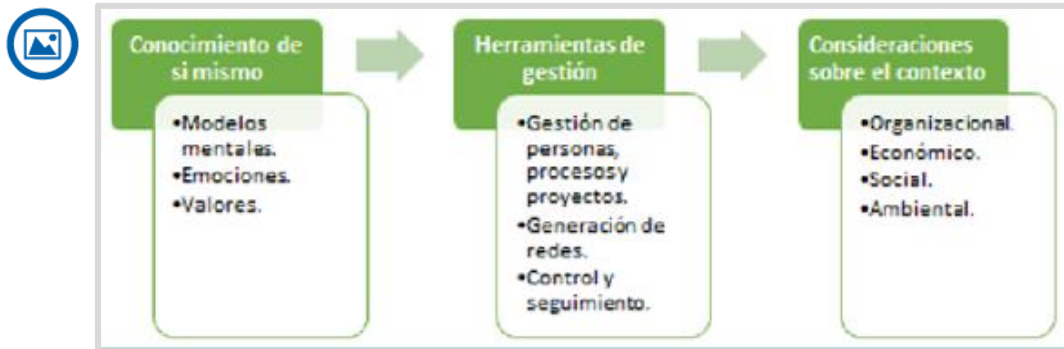
Resulta ordenador, equilibrador y sobre todo armonizador, otorgarle a la visión compartida ese valor conductor en las decisiones de la empresa, particularmente en las empresas familiares donde muchas veces no apoyar ciertas decisiones de otro miembro familiar lleva aparejados “ruidos”, problemas o desavenencias en la familia.

La participación individual de los miembros de empresa familiar en la elaboración de la visión debe tender a que:

- La visión surja de los valores y aspiraciones de cada uno.
- El sueño compartido emerja de un proceso de conversaciones continuas y abiertas a través de las cuales los integrantes de la familia compartan y expliciten sus aspiraciones y expectativas sobre el futuro, entre sí y consigo mismos.
- El sueño común no sea la suma total de los sueños individuales, sino que incluya solo las porciones que cada uno desea invertir en una causa común.

Los aspectos centrales a indagar rondan en torno de:

Figura 3. Aspectos para construcción de visión compartida



Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber elaborado y redactado la visión de la empresa familiar, se chequea con el listado de cuestiones que a continuación se detallan, a fin de verificar que cumpla con requisitos considerados mínimos e indispensables para la materia:

- 1) ¿Define e identifica quiénes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir y cómo aspiran a que la perciba el mundo?
- 2) ¿Expresa una inspiración que va más allá de generar ganancias?
- 3) ¿Se diferencia de un conjunto de metas?
- 4) ¿Conecta e impacta a nivel emocional profundo?
- 5) ¿Tiene el poder de despertar una emocionalidad positiva durante toda la vida de las personas?
- 6) ¿Dota a la empresa familiar de significado?

Una visión compartida que responde a las preguntas antes mencionadas fortalece:

- La cohesión familiar.
- Es fuente de inspiración.
- Es guía en la toma de decisiones.



*Algunos ejemplos de visión compartida de empresas familiares:*  
 Grupo los Grobo: <https://www.grupolosgrobo.com/>  
 Heladerías Chungo: <http://negociosmanagement.com.ar/?p=5643>

### 3.2.2 Los valores

Los valores son guías de comportamiento que rigen la conducta cotidiana de todos los colaboradores que trabajan en la empresa familiar.

Siguiendo lo compartido por Lomello (2011), la participación de todos los miembros de la familia es clave. A medida que se avanza con el conocimiento

de la historia empresaria-familiar, surgen hitos, comportamientos que son nombrados, en especial por el o los socios fundadores, con orgullo y reconocimiento por parte de todos los que asisten al relato. Durante la confección de la visión, surge también material valioso para la determinación de los valores de la empresa familiar

Cuando se realiza el repaso de la historia familiar y cuando se reúnen para delinear los aspectos que impactarán en la redacción de la visión de la empresa familiar, se confecciona un listado de comportamientos destacados que de alguna manera explican el éxito de la empresa familiar.

También se someten a debate preguntas y temas disparadores de opinión con el propósito de ayudar a profundizar el conocimiento de las ideas, valores y preferencias de cada uno de los miembros de la familia y, fundamentalmente, de la cultura de la empresa familiar.

Algunas preguntas y/o consideraciones como las siguientes nos llevan a resaltar los valores:

- Qué está primero, ¿la familia o la empresa?
- ¿Es la empresa un aglutinante familiar o una amenaza para la unidad familiar?
- ¿Cuál es liderazgo más efectivo, el liderazgo de grupo o el liderazgo individual?
- ¿Cómo queremos que sean las relaciones con nuestros clientes, proveedores y colaboradores?
- ¿Cómo queremos tratarnos?
- ¿Cómo queremos resolver las diferencias?
- ¿Qué principios queremos enseñar a nuestros colaboradores y sucesores?
- ¿Qué tradiciones queremos conservar y crear?
- ¿Con cuáles características de la empresa familiar estamos contentos y con cuáles no?
- Actitud frente a la empresa y el trabajo (responsabilidad, resultados, horas de trabajo, ocio, equilibrio vida personal y laboral).
- Comportamiento frente a los cambios (pasividad vs. proactividad).
- Uso del poder (participativo vs. autoritario).
- Trabajo en equipo (colaboración vs. individualismo).
- Reconocimiento (explícito vs. implícito).
- Retribución (según resultados, antigüedad, competencias, capacitación, esfuerzo, compromiso).



*No te pierdas la historia de la Cadena de Hoteles Marriot, también una empresa familiar exitosa con visión y estrategia.  
<http://blog.hotelauditoriummadrid.com/novedades-auditorium/descubriendo-mas-acerca-de-la-historia-de-marriott/>*

### 3.2.3 La estrategia

Una vez construida la visión, se avanza hacia el diseño de la estrategia, que opera como puente, ya que a través de ella se alcanzará la visión.

Si bien la estrategia tiene una impronta intuitiva del estratega, para su definición podrá partir de un diagnóstico sobre la situación de la empresa familiar. Es importante que este diagnóstico tenga en cuenta los ámbitos de la empresa familiar, por ello tendremos al final del recorrido un diagnóstico que puede resumirse de la siguiente manera:

**Figura 4. Diagnóstico de la empresa familiar**



Fuente: Elaboración propia.

Una herramienta tradicional para realizar este diagnóstico es la matriz F.O.D.A., a través de la cual se reconocen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (iniciales de FODA) para incorporarlas a nuestra estrategia de negocios.

El análisis FODA se realiza en los tres ámbitos de la empresa familiar, por separado. De esta manera, se obtendrá información sobre la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la familia, la empresa y la propiedad.

A través de esta herramienta, se podrá construir una mirada integradora de la situación actual como familia empresaria y detectar áreas hacia las cuales amerite dirigir esfuerzos ya que presentan mayores debilidades o amenazas.

Construido el FODA, podrá avanzarse hacia la construcción de la dirección estratégica, donde algunas preguntas devienen centrales:

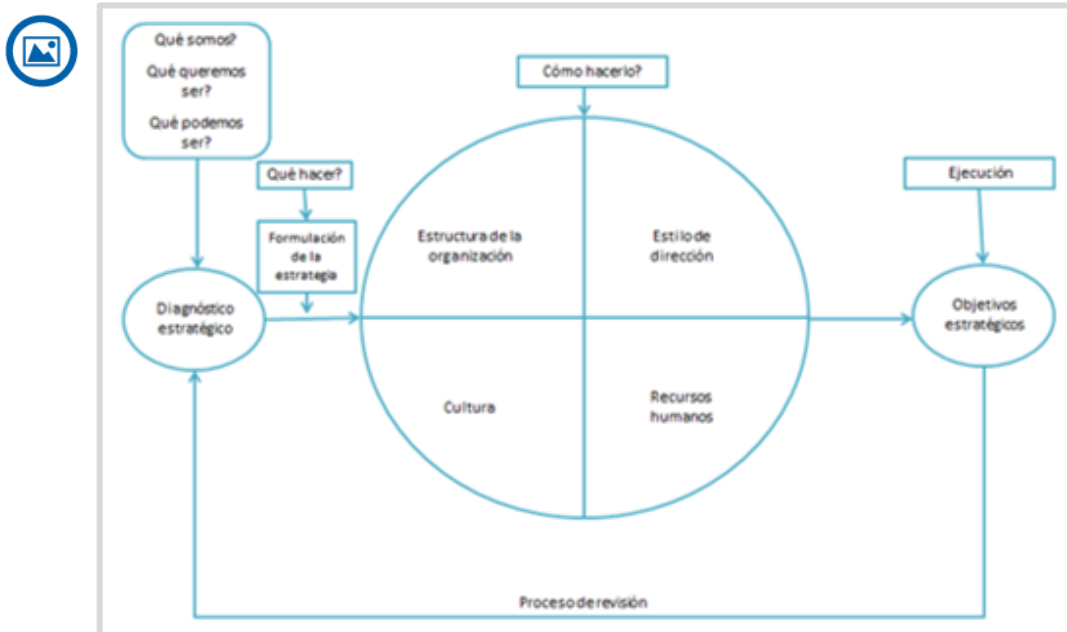
- 1) ¿Dónde estamos? (diagnóstico estratégico).
- 2) ¿Dónde queremos estar?
- 3) ¿Dónde podríamos llegar a estar?
- 4) ¿Cómo hacemos para llegar de la primera a la tercera pregunta?

Definida la estrategia, el avance se dirige hacia la definición de políticas, planes de acción, presupuestos y medidas o puntos de control que permitan monitorear la evolución de los mismos, a fin de incorporar las correcciones pertinentes, sean estas a nivel táctico o estratégico.

El proceso de diseño e implementación de la estrategia implica también considerar la estructura y adecuarla a ella, si fuere necesario.

El siguiente cuadro resume los aspectos a observar respecto a la implementación de la estrategia:

Figura 5. Adecuación de la estructura a la estrategia



Fuente: Dodero, 2010, p.202.

Cabe reconocer las principales características que definen a un protocolo de familia y su vinculación con la planificación estratégica:

**1) Conjunto de reglas para regir la relación entre los diferentes actores de la empresa familiar**

Luego de elaborada la estrategia, se desprende un conjunto de planes, presupuestos, programas, políticas y acciones que deben ser respetadas y cumplidas por cada uno de los miembros de la organización. Estas deberían ser las pautas que guíen, en forma concreta, el comportamiento y desempeño (tanto de miembros familiares como no familiares).

**2) Tender la continuidad de la empresa**

El hecho de analizar las fortalezas y debilidades, la industria y el entorno, y a partir de allí trazar la estrategia, planificar, fijar objetivos, aumenta las posibilidades de conseguir una empresa competitiva que sea sustentable en el tiempo.

**3) El protocolo, más que una relación contractual, es un pacto**

La participación activa de los miembros familiares, y en especial de aquellos que trabajan y proyecten trabajar en la organización, es clave, ya que genera un sentido de pertenencia que inspira y motiva a los integrantes de la organización a comprometerse con el proyecto.

**4) Una herramienta que haga a la empresa atractiva para la familia**

Al determinar la empresa que se pretende ser, el rumbo que se quiere seguir, permite visualizar a todos y más aún a aquellos que no tienen participación activa en la organización, cuál es la proyección y las posibilidades de la empresa familiar, generando que muchos miembros familiares evidencien el potencial que puede estar inmerso en la empresa familiar y pudiendo encontrar convergencia con su proyecto y expectativa individual con el de la empresa familiar.

**5) Lograr que la familia empresaria esté profesionalizada en todo momento**

El hecho de contar con objetivos, planes, políticas, etc., obliga a todos los integrantes, más allá del vínculo afectivo, a lograr resultados y a desarrollar las capacidades que sean necesarias para conseguirlos.

**6) Un modelo de comunicación interna, que le permita acercarse entre los miembros de la familia y sacar lo mejor de ellos mismos**

La elaboración activa de la estrategia permite a los miembros familiares interiorizarse sobre las cuestiones empresariales, dialogar con relación a situaciones concretas de la vida de la empresa familiar y proyectar en forma conjunta el futuro de la organización, sirviendo este proceso como herramienta para desarrollar habilidades de análisis, gestión por resultados y a focalizarse sobre cuestiones objetivas; todo un ejercicio que ayuda en la profesionalización de la gestión y la mejora de los canales de comunicación de la familia empresaria.

**7) Conjunto de metas para la familia y para la empresa**

El resultado final de la estrategia es un conjunto de objetivos a concretar, los cuales serán la guía de los esfuerzos y comportamientos. (Maure, P., 2013)

### **3.2.4 La construcción de un nuevo ciclo**

La construcción de un nuevo ciclo en las empresas familiares no debe ser interpretada como una refundación de la empresa en su carácter estricto, no obstante, vale considerarlo como un proceso que, iniciado tempranamente, podrá llevar a la rectificación, ratificación o determinación de la visión empresarial compartida.



*Ejemplo de desarrollo de nuevos ciclos para empresas familiares hoteleras <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-llegada-cadenas-hoteleras-internacionales-oportunidad-empresas-familiares-espanolas-20181111115942.html>*

Lo particular de esta visión de nuevo ciclo es que requiere ser acordada y definida con la participación de las dos generaciones, la que va a ser sucedida y quienes se harán cargo en el futuro. Resulta positivo que si está viva la primera generación o generación fundadora, también tome parte aprovechando con ello la sabiduría lograda en materia de la empresa.

La visión empresarial no constituye un mero hecho formal. Deviene un factor vital, pues ha de convertirse en el marco de la trascendencia de la empresa desde el acuerdo de por los menos dos generaciones que están compartiendo o por compartir, el management y/o el control de la empresa.

No es menos importante que esta actualización de la visión empresarial impacte sensiblemente en la perspectiva de la familia y las ramas que han de generarse en el futuro a partir del “tronco central”. (Maure, P., 2013)

## Referencias

**Antognolli, S. E. (2012).** *¿Qué es el Protocolo Familiar?*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>

**Bazan, Roberto (2012).** *Empresas Familiares*. Catedra de Empresas Familiares Universidad Siglo 21.

**Calcaterra, G. (2013).** *El protocolo de la Empresa Familiar*. En Duprat, D. *Tratado de los conflictos societarios*. Tomo III. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

**Christensen, N. (2015).** *El protocolo de la Empresa Familiar. Especialización en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares. Módulo Marco Legal. Gestión de la Propiedad*. Córdoba: Universidad Siglo 21.

**Dodero, S. (2010).** *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo

**Flores Ortiz, V. y Vega López, A. (2008).** *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-desucesion/>

**Lomello, C. (2011).** *Gestión estratégica y financiamiento en la Empresa Familiar. Notas de cátedra SAM*. Córdoba: Universidad Siglo 21.

**Maure, P. (2013).** *Heramientas de profesionalización y Organos de Gobierno*. Universidad Siglo 21. Córdoba.

**Universidad Siglo 21. (2014).** Catedra de Empresas Familiares. Córdoba

**Universidad Siglo 21** (Publicado el 16 ago. 2011). *Firma de Protocolo Empresa Viro SRL "Estancia El Rosal"*. [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=o2o1qPqmZIM>

**Wolk, L. (2009).** *Los tres albañiles*. Recuperado de <http://www.cuentosparacompartir-rake.blogspot.com.ar/search/label/Modelos%20Mentales>