

# COMPLEJIDAD Y GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GUATEMALTECAS: SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Artículo de revisión

## Leonel Corado

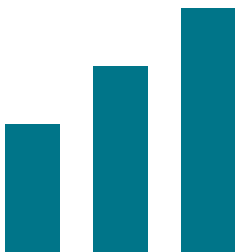
Magíster en Administración de Empresas y Docencia Universitaria. Licenciado en Administración de Empresas. Académico docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar.  
Correo electrónico: lacorado@url.edu.gt

## Héctor Galeros

Magíster en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Ingeniero en Electrónica. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar.  
Correo electrónico: hfgaleros@url.edu.gt

Fecha de recepción: 11/7/2017

Fecha de aceptación: 21/7/2017



## Resumen:

Las empresas familiares juegan un papel importante en la economía del país pues contribuyen a la generación de empleo, incrementan los ingresos del gobierno por medio del pago de impuestos y, además, fomentan el desarrollo económico al incorporar nuevas tecnologías e incursionar en nuevos mercados.

Para contribuir al entendimiento de estos aspectos, el presente artículo se basó en la recopilación de información a través de 125 encuestas realizadas a titulares de empresas familiares guatemaltecas que indagaron, mediante una serie de preguntas

cerradas, la dinámica de estas empresas en relación con variables como: complejidad familiar, complejidad de la empresa, gestión empresarial y gestión financiera.

Los resultados reflejaron la relación e incidencia en la gestión financiera de las tres primeras variables en la empresa familiar y su repercusión en el desarrollo y permanencia de ellas a través del tiempo.

**Palabras clave:** complejidad familiar, gestión familiar, empresa familiar y complejidad financiera.

## Abstract:

*Family businesses play an important role in the country's economy as they contribute to create jobs, increase government revenues through tax payments, and foster economic development by incorporating new technologies and entering in new markets.*

*In order to contribute to the understanding of these aspects, this article was based on the collection of information through 125 surveys carried out to guatemalan family business owners who inquired through a series of closed questions the dynamics of these companies in relation to variables such as: family complexity, company complexity, business management and financial management.*

*The results reflected the relation and incidence in the financial management of the first three variables in the family business and their repercussion in the development and permanence of them over time.*

**Keywords:** *family complexity, family management, family business and financial complexity.*

## Introducción

A partir del papel que juegan las empresas familiares en la economía de Guatemala, se considera importante el hecho de conocer las razones por las cuales, a lo interno de las mismas, se generan diferencias que derivan en resultados inesperados o de fracaso y que de alguna manera condicionan su posible desaparición.

Existen distintos determinantes que explican la dinámica de las empresas familiares. Por ejemplo, el número de generaciones que participan, la edad de los integrantes, la preparación e involucramiento en el negocio, la comunicación entre los miembros, la remuneración que devenguen, el respeto hacia la estructura establecida, los valores transmitidos, las funciones que realizan y las habilidades que tengan para llevarlas a cabo (Trevinyo, 2010).

Aunque es posible citar otras variables, el factor más importante para contribuir al entendimiento de los procesos dentro de este tipo de empresas es conocer adecuadamente la relación que existe entre ellas y evaluar el impacto que tienen en la gestión familiar y el accionar de la misma en procesos de mejora.

Superar estas brechas, de acuerdo con Sorensen (1999, citado por Belausteguigoitia, 2010), es importante en las empresas familiares a diferencia de las que no lo son, ya que los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto en la familia como en el negocio.

Debe mencionarse que cuando se da desunión entre los miembros de la familia, aumenta el potencial de que se presenten conflictos en la empresa. Por lo tanto, se debe buscar que los problemas en la empresa familiar con relación a los mismos intereses familiares no dificulten el desarrollo del negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente artículo hace énfasis en dar a conocer las diferentes variables que inciden en la gestión y lo complejo de las empresas familiares y que repercuten en los resultados financieros.

Esto constituirá un valioso insumo para que los miembros de las familias (integrantes o no de la administración), puedan analizar y profundizar sobre su gestión para la obtención de resultados más satisfactorios.

## 1. Complejidad familiar

Desde el inicio de su formación, las empresas familiares deben tomar en cuenta la estructura organizacional con la que funcionarán pues de las actividades que se desarrollen dependerá el número de puestos, departamentos y jefaturas que

sean necesarias para la gestión. La importancia radica, tal como lo indican Bernal y Sierra (2017), en que en una estructura administrativa se definen relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (financieros, físicos, humanos, etc.). Lo anterior hará que la empresa familiar funcione y opere con la mayor efectividad, sobre todo debido a la claridad que se tendrá en la definición de las responsabilidades y el grado de autoridad. Por su parte, Weihrich, Cannice y Koontz (2017) indican que una función organizacional existe y es significativa para las personas si se incorpora una idea clara de las principales obligaciones y un criterio definido de la función que la persona desempeña.

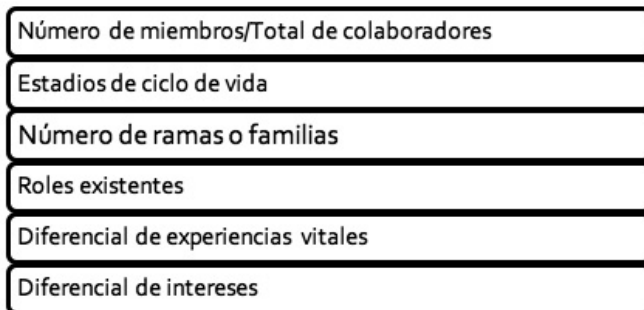
A través de ello se elimina la confusión e incertidumbre en el desempeño de la función a realizar. Los aspectos anteriormente mencionados sugieren que un incremento en el nivel de desorden administrativo de este tipo de empresas puede generar consecuencias que se convierten a la vez en grandes interrogantes que, según Trevinyo (*idem*) son las siguientes: ¿Está preparado el familiar para desempeñar las funciones del puesto funcional o gerencial? ¿Respetará un familiar la línea de autoridad de otro que tenga menor edad y una posición mayor? ¿Por el grado de familiaridad que se tenga se mantendrá y seguirá las normas y políticas establecidas? ¿Cuál será la actitud y comportamiento al informarle al miembro de la familia que no puede desempeñar el puesto gerencial solicitado? O bien, ¿qué se responderá cuando se pregunte ¿por qué tu hermano o tu esposo gana más que el mío?

Gimeno, Baulemas y Coma (2009) hacen ver que la complejidad de la familia es una consecuencia de la dinámica interna que se genera cuando la familia se expande y se multiplican las interrelaciones entre sus miembros y así el número de sucesos que pueden acontecer. Por lo tanto, en esa expansión entra en juego, sintomáticamente, la composición de las familias. A este respecto, siguiendo a Gimeno et al., la frontera que define quién pertenece a la familia y en qué grado es un límite borroso, ya que aunque se tienen diferentes nombres para determinar parentescos que expresan mayor proximidad de consanguinidad o mayor distancia (padre, madre, hija o hijo, abuelos, tíos, primos, cuñados, sobrinos, etc.), se dan los casos en que se dice, por ejemplo, que determinada persona no es familiar de uno de los miembros, sino un familiar político, mientras que para otros miembros de la empresa sí sea considerado como parte de la familia. Por lo tanto, la composición de la familia tiene un enfoque objetivo y otro subjetivo. Existe una composición formal definida por la estructura de parentesco y otra más personal y arbitraria según el vínculo afectivo: será la percepción de proximidad o distancia, de experiencias vividas juntos, de sentimientos de afecto ligados a las relaciones entre los distintos miembros de la familia.

Así también los mismos Gimeno *et al.*, hacen referencia a que en general, dentro de las empresas familiares, se cuenta y se maneja una complejidad empresarial

diferente debido entre otros factores al número de miembros de la familia, a la forma muy particular de cómo están conformadas a lo interno dentro de la empresa. Por lo tanto, son únicas en cuanto a la gestión, formas de operar y manejar las diferencias que se dan dentro y fuera de la organización. Esta complejidad, según Gimeno et al. (p. 45), se relaciona con lo que se denomina Esquema de la Complejidad Familiar (véase Esquema 1).

### Esquema 1. Complejidad familiar



Fuente: Gimeno, Baulenas y Coma (2009). *Modelos de Empresas Familiares: soluciones prácticas para la familia empresaria*, p. 50.

Lo anterior reafirma que en la medida en que se mejoren o no esas relaciones, así será el mayor o menor grado de conflicto en el seno familiar empresarial.

En esta investigación, además de los enfoques planteados para entender la complejidad familiar se tomaron en cuenta factores como: generación que se encuentra dirigiendo, tipo de orientación dada a los integrantes de la familia (protectora, emprendedora o financiera), nivel de estudios alcanzados y años de experiencia dentro y fuera de la empresa, entre otros.

## 2. Gestión empresarial

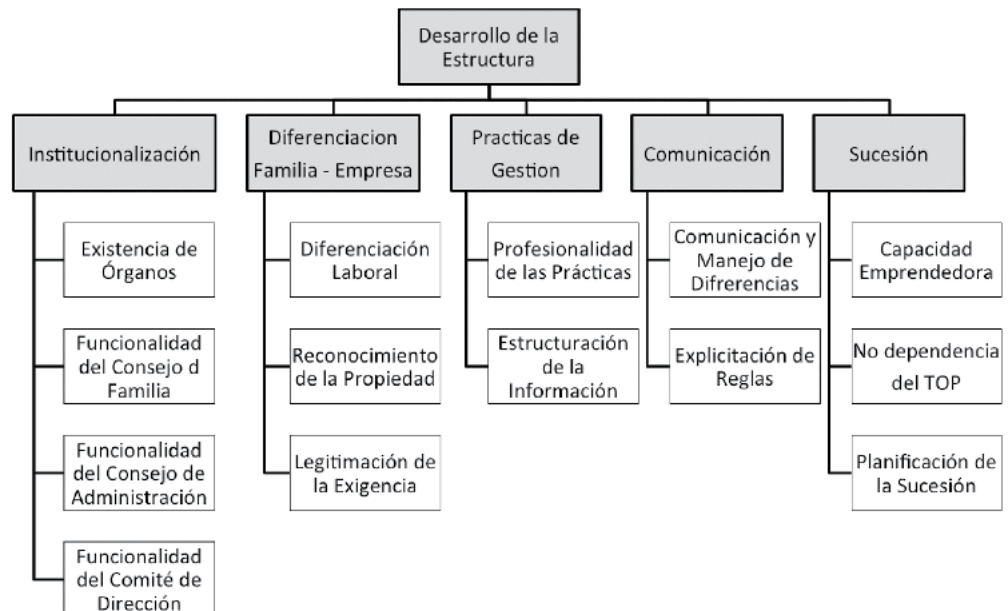
La gestión, en forma general, se define como la variable que vincula la acción de realizar algo que surta efecto. Es decir, la gestión es más bien un conjunto de acciones que por su aplicación en lo empresarial abarca y toma en cuenta lo relacionado con la administración y funcionamiento de un negocio. Weihrich *et al.* (2017, p. 5) hace ver la relación de la administración en su naturaleza y propósito definiéndola como: «Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en que los individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz», la cual amplía indicando que se aplica a cualquier tipo de organización, a todos los niveles gerenciales, que la meta es crear un valor agregado y se ocupa de la productividad.

Lo anterior tiene que ver con la suma importancia que implican los recursos intelectuales, humanos y financieros de una organización con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

En ese sentido la forma adecuada de gestionar repercutirá en la obtención de buenos resultados tomando en cuenta lo que indica Bernal (2007, citado por Sierra, 2013, p. 6) «las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales; cada una tiene sus propias características, objetivos propios, situación financiera particular, identidad cultural propia, tecnología y recursos específicos, potencial y capacidades humanas específicas, ideología y política institucional únicas, clientes y proveedores específicos, etcétera». Asimismo, la gestión empresarial en la empresa familiar no difiere en nada en cuanto a la consecución de metas y resultados de cualquier empresa no familiar. Sin embargo, como en cualquier negocio, los resultados de la gestión tienen que ver con aspectos puntuales que para este estudio se tomaron en cuenta, entre otros, los siguientes: la tenencia o no de consejo de familia y consejo de administración, la participación en la toma de decisiones por familiares en conjunto o en forma autocrática, contar con manuales y políticas y la tenencia de un plan estratégico que involucra misión, visión y objetivos.

Gimeno et al. definen y presentan, clara y estructuralmente, que los aspectos funcionales básicos dentro de la empresa familiar se logra con una gestión adecuada, con énfasis en que dicho modelo se basa específicamente en la estructura de relaciones entre familia-empresa (ver esquema 2).

**Esquema 2.**  
**Dimensiones de la estructura**



Fuente: Gimeno, Baulenas y Coma (2009). *Modelos de Empresas Familiares: soluciones prácticas para la familia empresaria*, p. 40.

El modelo confirma la importancia de las variables que se tomaron en cuenta con la diferencia que se presentan y agrupan de manera diferente.

### 3. Complejidad empresarial

El mundo de los negocios es dinámico, lo que hace necesario que las personas que dirigen la empresa familiar tomen en cuenta los cambios en los mercados, productos, tecnología, preferencia de los clientes, la desregularización que se da en aranceles e impuestos y, por ende, la globalización (Claver, Molina y Zaragoza, 2015). Lo anterior hace que las empresas deban identificar dichos cambios y adaptarse a ellos en una constante alerta, pues la complejidad día a día aumenta.

Dentro de este contexto de complejidad, resulta conveniente tener en cuenta las ideas de Ward (1994) en cuanto a señalar que la mayoría de las empresas familiares simplemente no crecen por varias razones, entre las cuales está la relacionada con la «madurez del ciclo de vida de la empresa» que se vincula con lo mencionado por Dyer (1998) que afirma que las empresas familiares suelen enorgullecerse de su lealtad para con los empleados y de una cultura de tradiciones sólidas. Sin embargo, ambas prácticas pueden originar resistencia al cambio, lo que conlleva la lealtad demasiado lejos cuando retienen a proveedores y asesores antiguos que ya no están en su mejor momento y que no le convienen ya a las necesidades del negocio.

Otro de los factores a los que se refiere el mismo Ward es el problema que la mayoría de los líderes de empresas familiares solo han conocido y tenido una empresa y cuando esta llega a su madurez, no les queda más opción que seguir apostando por un bajo valor de la misma, en lugar de preferir e ir alimentándola en un nuevo enfoque hacia nuevas posibilidades de crecimiento por ser su creación, su identidad y su comodidad.

Por otro lado, el nivel de competitividad aumenta, además, por las empresas existentes como por las que ingresan al mercado. A este respecto, según el Registro Mercantil de Guatemala (2016), para ese año existían 33457 Empresas Mercantiles y 4751 Sociedades Nacionales Definitivas, lo que refleja la importancia de la complejidad que tienen que afrontar las empresas familiares en la actualidad y la necesidad de la gestión de su ventaja competitiva como herramienta de diferenciación y con un enfoque estratégico.

Para dimensionar esta variable se tomaron en cuenta, en el estudio, elementos como: productos y servicios que ofrece la empresa, número de países donde opera, cantidad de sucursales, ubicación y utilización de tecnología, actividad económica a la que se dedica y número de colaboradores, entre otras.

### 4. Gestión financiera

La tarea del manejo en la empresa de todo lo referente a la parte financiera es de vital importancia para la obtención de resultados exitosos, pues involucra, entre otros temas, la toma de decisiones sobre aspectos relevantes como la inversión del dinero y la obtención de utilidades. Gitman y Zutter (2012) hacen referencia a que el campo de las finanzas es amplio y dinámico y afecta todo lo que hacen las

empresas ya que en toda actividad existen componentes financieros. Los autores definen a las finanzas como el arte y la ciencia de administrar dinero y valoran la importancia de la posición del gerente financiero al indicar que son los que realizan el desarrollo de un plan financiero, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. Por lo anterior, en una empresa familiar se potencia aún más el papel de la gestión financiera y se dimensiona la importancia de cómo influyen o afectan las tres primeras variables presentadas en este artículo.

Para la medición del impacto en la gestión financiera, en este análisis, y de acuerdo con los alcances del instrumento utilizado, se mencionaron aspectos como: patrimonio, activos totales, deudas a largo plazo, gastos y costos.

## 5. Metodología

Dentro de los aspectos metodológicos es necesario mencionar que el objetivo de la presente investigación se enfocó en determinar la relación entre los indicadores o variables: complejidad de la familia, complejidad de la empresa y gestión empresarial (que se definen como variables explicativas, las cuales determinan la incidencia en la gestión financiera de la empresa familiar).

La investigación se inició desarrollando un cuestionario dirigido a empresas de tipo familiar que operan en Guatemala.

El instrumento contenía cuatro secciones. La primera presentaba el motivo y objetivo del cuestionario, la segunda describía preguntas que caracterizaban a la empresa tales como: ubicación, cantidad de empleados, la generación al frente de la empresa. La tercera contenía preguntas relacionadas a las variables complejidad empresarial, complejidad familiar, gestión empresarial y gestión financiera y, por último, la cuarta sección recopilaba datos de control para el seguimiento del instrumento.

El tamaño inicial de la muestra fue de 162 empresas familiares con más del 60 % de cuestionarios válidos, utilizando un muestreo no probabilístico discrecional para la obtención de la misma.

Se utilizó el método de ecuaciones estructurales de tipo confirmatorio por contarse con una estructura teórica previa sobre la cual se deseó evaluar.

Kline (1986) recomienda que al utilizar un modelo de ecuaciones estructurales se validen las encuestas tomando en cuenta que el número de las mismas no sea menor a 100, pues así se garantiza el criterio mínimo requerido. Mientras que otros autores como Nunnally (1978) y Thorndike (1982) tienen en cuenta un criterio de 10 veces la cantidad de variables o ítems.

Para cumplir el criterio mínimo propuesto por Kline, se procedió a realizar una imputación de datos a las encuestas que presentaban la menor cantidad de datos

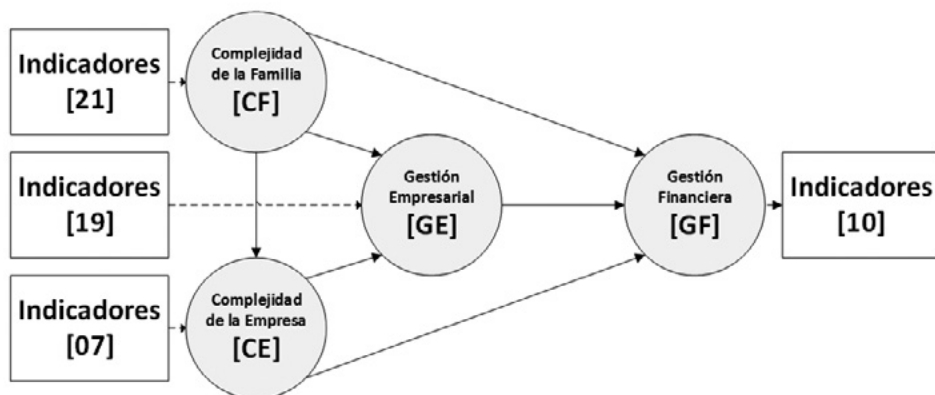
ausentes. Un modelo de ecuaciones estructurales está formado por dos modelos específicos, el modelo externo y el modelo interno.

El modelo externo presenta los indicadores que se pueden medir y que se relacionan y que construyen las variables no medibles directamente o no observables. El modelo interno, por su parte, presenta la relación únicamente entre variables no observables.

Según Hair, Hult, Ringley y Sakstedt (2014), un constructo es una variable no observable formada por indicadores que son fácilmente medibles y que, en conjunto, representan a la variable no observable.

Utilizando este principio presente en los modelos de ecuaciones estructurales, teóricamente se definió el modelo a evaluar:

**Figura 1.**  
**Modelo interno**



Fuente: elaboración propia, 2017.

La Figura 1 presenta la relación entre los indicadores o variables observables relacionadas a la complejidad de la familia, complejidad de la empresa y gestión empresarial que se definen como variables explicativas, las mismas explican la gestión financiera y este comportamiento se refleja en los indicadores observables de dicha gestión. Al centro de la figura se encuentra el modelo interno, el cual es el que se pretende evaluar con el enfoque de análisis multivariante confirmatorio.

Se inició el análisis utilizando 57 indicadores, de los cuales 47 conformaban la Complejidad de la Familia, Gestión Empresarial y Complejidad de la Empresa y 10 indicadores que son el constructo de la Gestión Financiera.



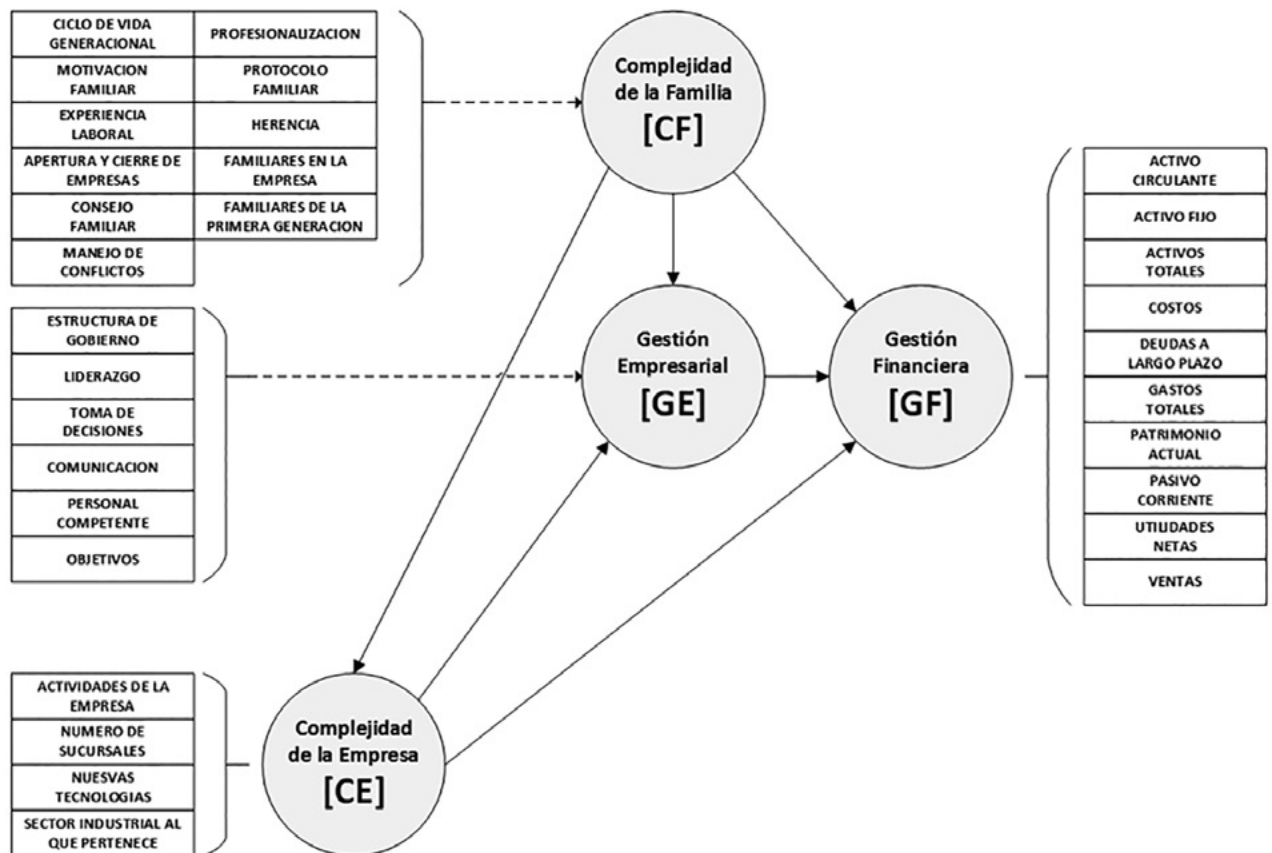
Previo a realizar el análisis de ecuaciones estructurales se realizó el siguiente procedimiento:

- Se trasladaron los indicadores a una escala de valores manejable dentro del modelo.
- Se evaluaron las correlaciones entre indicadores por constructo y se definió qué indicadores continuaban dentro del modelo y cuáles se separaban del mismo.

Mediante el uso del análisis de correlación y la realización de hipótesis de correlación poblacional se evaluaron los pares de indicadores por constructo que presentaban inconvenientes como altas correlaciones y se descartaron los indicadores que no aportaban información al modelo de ecuaciones estructurales.

Como resultado se definió un modelo con 21 indicadores para los constructos formativos, y 10 indicadores para el constructo reflectado que se presentan en la Figura 2.

**Figura 2.**  
Modelo de constructos formativos y reflectivos



Fuente: elaboración propia, 2017.

## 6. Resultados

Después del análisis de indicadores se realizó un análisis descriptivo como marco general que permitió comprender los resultados generados por el análisis del modelo de ecuaciones estructurales planteado, modelo interno y externo.

### 6.1 Datos generales

Como se presentó en apartados anteriores, se cuenta con 100 empresas familiares que se encuentran dentro del territorio de Guatemala de las cuales la más antigua se fundó en 1950 y la más reciente fue fundada en 2014.

De las empresas estudiadas, el 88 % se ubican dentro del departamento de Guatemala y el 12 % se ubican en el interior de la república. Con relación a la generación al frente de la empresa, el 80 % de las empresas familiares son dirigidas por la primera generación o generación fundadora.

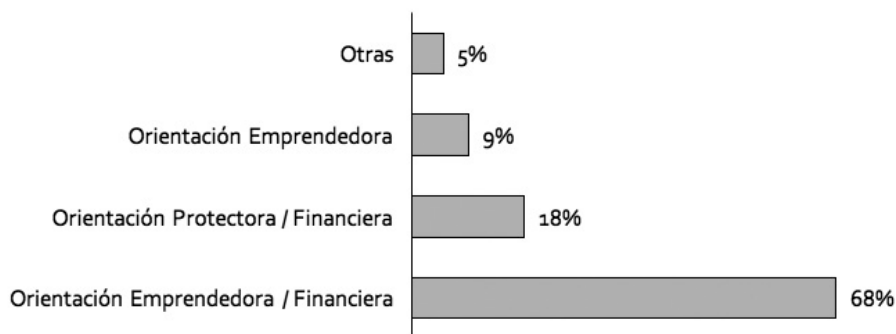
### 6.2 Complejidad de la familia

Como primer análisis para conocer los indicadores que tuvieran mayor incidencia en este constructo se evaluaron 11 variables que se muestran en la Figura 2 y de los cuales se comentan los de mayor relevancia estadística.

**Gráfico 1.**

**Motivación en la participación familiar (%)**

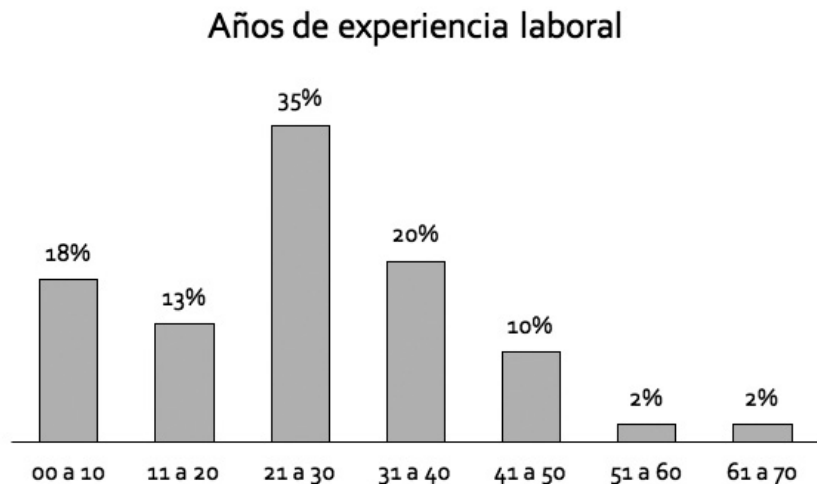
**Intereses que motivan a cada uno de los miembros de la familia a participar dentro de la empresa**



Fuente: elaboración propia, 2017.

El 68 % de los entrevistados manifestaron que los intereses de la familia se enfocan en lograr una orientación emprendedora y financiera.

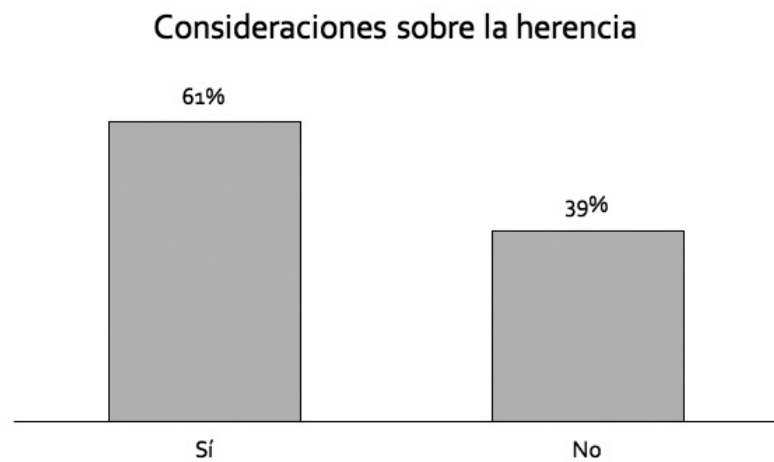
**Gráfico 2.**  
Experiencia laboral (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

El rango de experiencia laboral tenida dentro o fuera de la empresa en el desempeño de los puestos gerenciales fue de un 35 % entre 21 a 30 años de experiencia.

**Gráfico 3.**  
Aspectos legales (%)

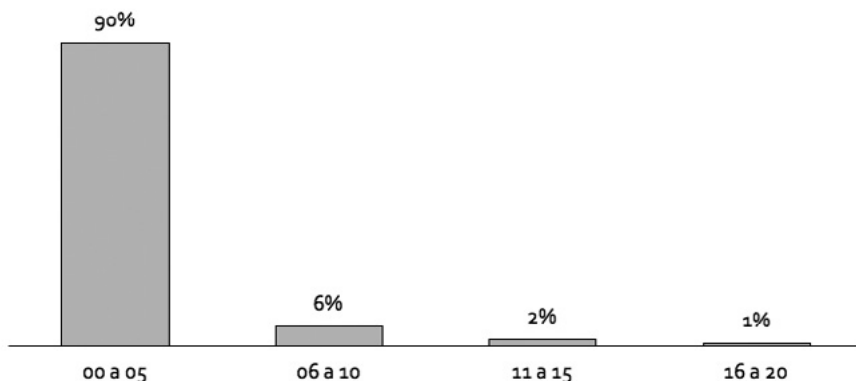


Fuente: elaboración propia, 2017.

El 61 % de los entrevistados manifestó que han considerado el aspecto relacionado con la herencia, tomando en cuenta el cambio generacional que se dará en la empresa.

**Gráfico 4.**  
**Nivel de participación familiar (%)**

**Número de personas que componen la familia dentro de la empresa (familiares en la empresa)**



Fuente: elaboración propia, 2017.

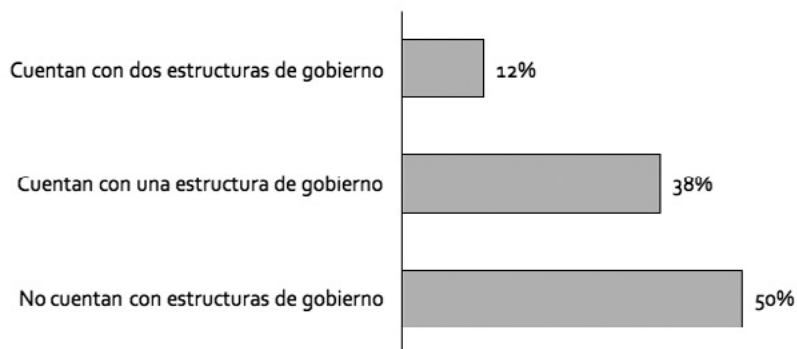
El 90 % de familiares que participan en el negocio familiar está en el rango de hasta cinco integrantes. Es importante mencionar que aunque las variables protocolo familiar y consejo familiar no fueron estadísticamente significativas (es menor la cantidad de empresas que cuentan con esas figuras), estas constituyen un factor importante para el manejo de la complejidad familiar.

### 6.3 Gestión empresarial

Como segundo constructo para el análisis sobre indicadores que tuvieran mayor incidencia en la gestión empresarial, se tuvo como resultado seis variables sobre las cuales se evidencia lo siguiente.

**Gráfico 5.**  
**Estructuras de gobierno definidas (%)**

**Estructuras de gobierno**



Fuente: elaboración propia, 2017.

El 50 % de las empresas familiares no tienen definidas estructuras de gobierno formalmente establecidas.

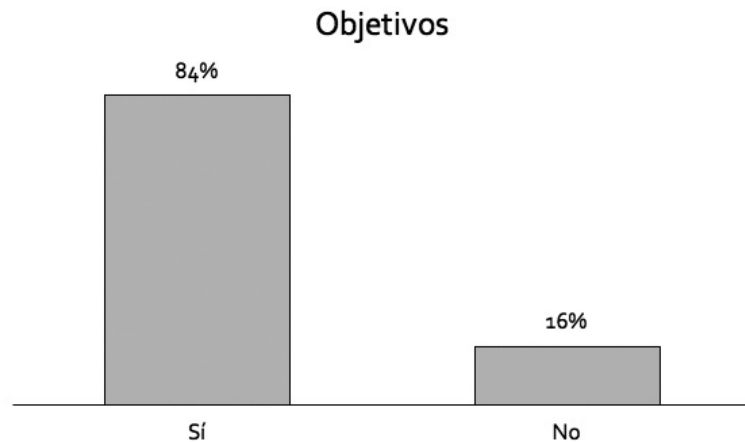
**Gráfico 6.**  
Competencias de los empleados (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

El 76 % de las empresas familiares consideran que poseen empleados para el desempeño de las labores administrativas para las que fueron contratados.

**Gráfico 7.**  
Aspectos para la dirección empresarial (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

El 84 % de los entrevistados indicaron que la empresa familiar tiene establecidos objetivos empresariales. Dentro de los resultados obtenidos es necesario mencionar que las variables liderazgo, toma de decisiones y comunicación obtuvieron un menor peso, aunque para la gestión empresarial son valederas para el logro de buenos resultados.

### 6.4 Complejidad de la empresa

El tercer constructo al final de la evaluación realizada quedó con los indicadores: actividad principal que realiza, número de sucursales, nuevas tecnologías y sector industrial al que pertenece. De estos, los que tienen mayor representación son las siguientes:

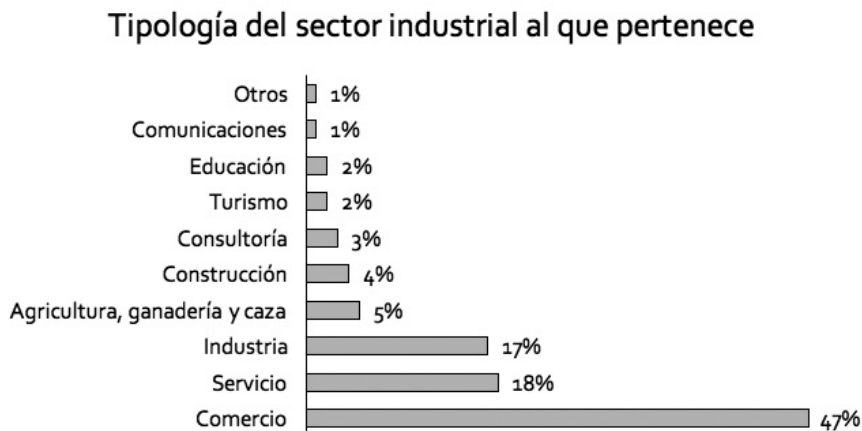
**Gráfico 8.**  
Actividad principal que desarrolla (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

En las empresas familiares las actividades principales a las que se dedican son la producción con un 28 %, el marketing con 22 % y la relacionada con la obtención de materias primas con un 15 %.

**Gráfico 9.**  
Operaciones de la empresa (%)

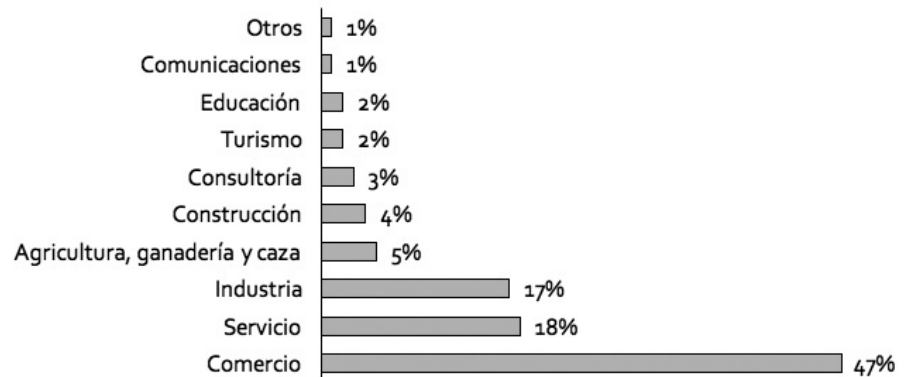


Fuente: elaboración propia, 2017.

Las empresas familiares, en 47 %, se manejan con una sede principal; y el 32 % tiene únicamente una sucursal.

**Gráfico 10.**  
Actividad económica (%)

### Tipología del sector industrial al que pertenece



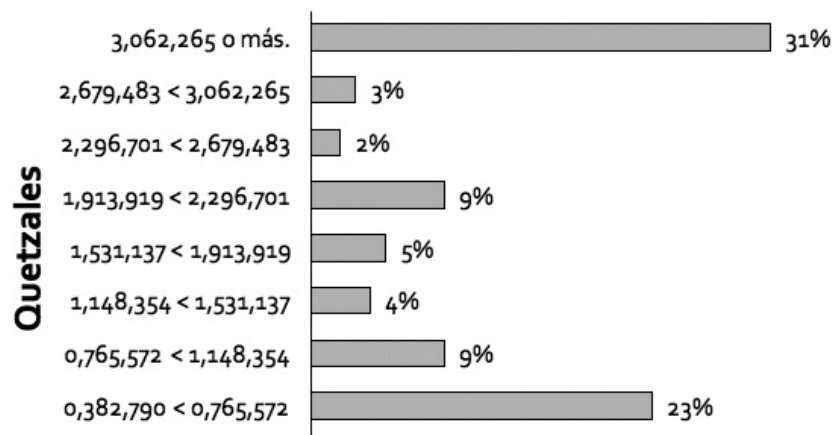
Fuente: elaboración propia, 2017.

Las empresas familiares, en un 47 %, se dedican a la comercialización de productos.

### 6.5 Gestión financiera

Con base en lo expresado por los responsables de las empresas familiares, se presentan los resultados de las 10 variables que se consideró evaluar para conocer la gestión financiera en el negocio familiar.

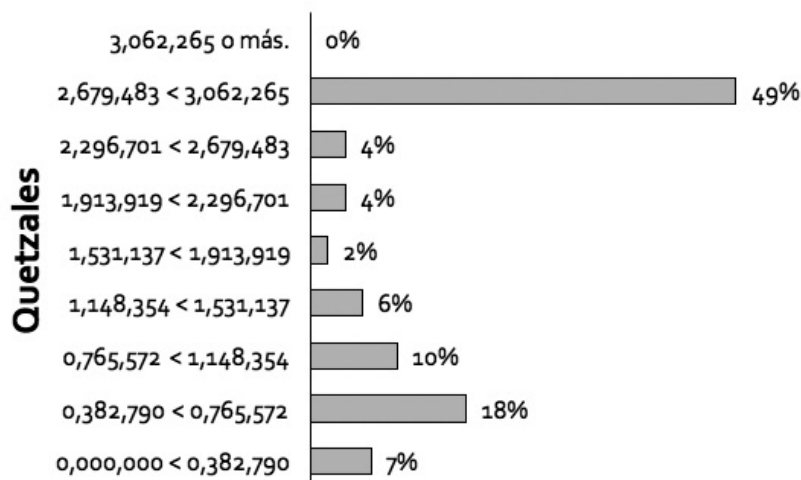
**Gráfico 11.**  
Activo circulante (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Las empresas familiares, en un 31 %, tienen constituido un activo circulante de más de cuatrocientos mil un quetzales.

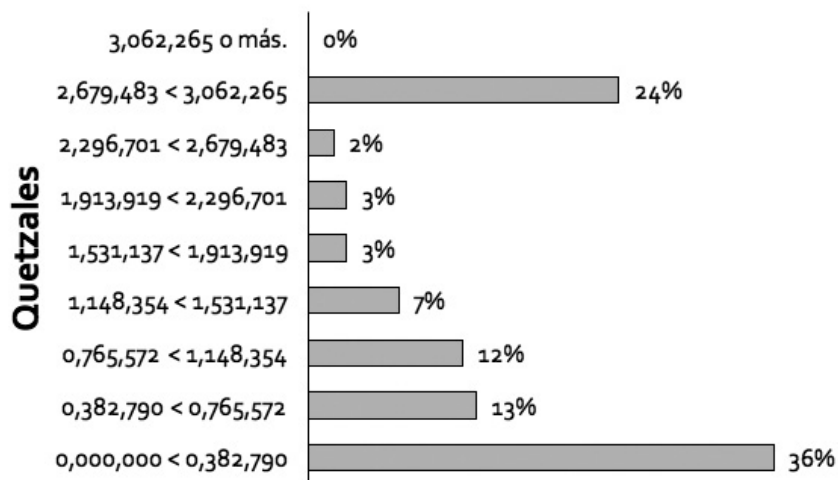
**Gráfico 12.**  
**Activos Totales (%)**



Fuente: elaboración propia, 2017.

En cuanto a los activos totales, el 49 % de las empresas familiares lo tienen constituidos en un rango entre trescientos cincuenta mil uno y cuatrocientos mil quetzales.

**Gráfico 13.**  
**Pasivo Corriente (%)**

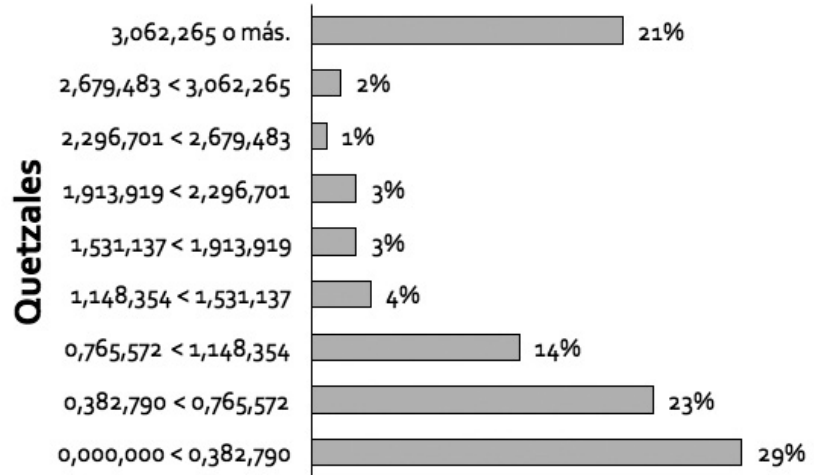


Fuente: elaboración propia, 2017.

El pasivo corriente en las empresas familiares, en un 36 %, está en una cota superior de cincuenta mil quetzales.



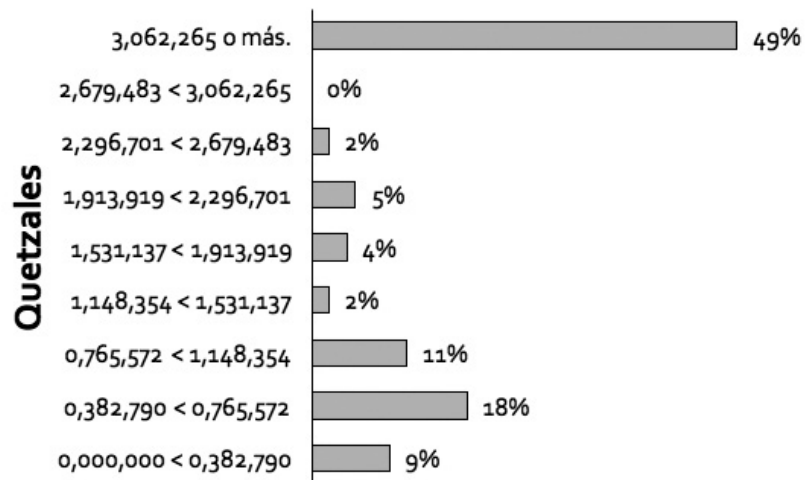
**Gráfico 14.**  
Deudas a largo plazo (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Sobre este rubro, el 29 % de las empresas indican que está constituido hasta cincuenta mil quetzales.

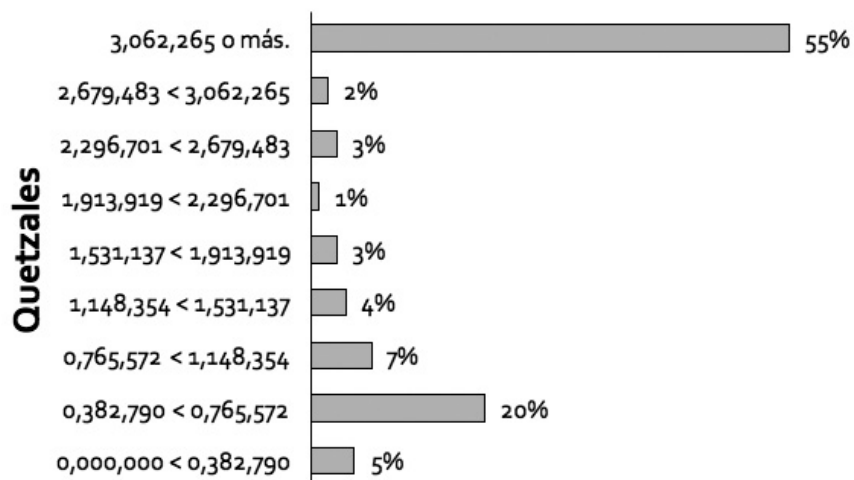
**Gráfico 15.**  
Patrimonio Actual (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Sobre el patrimonio actual de las empresas, familiares el 49 % está constituido en más de cuatrocientos mil un quetzales.

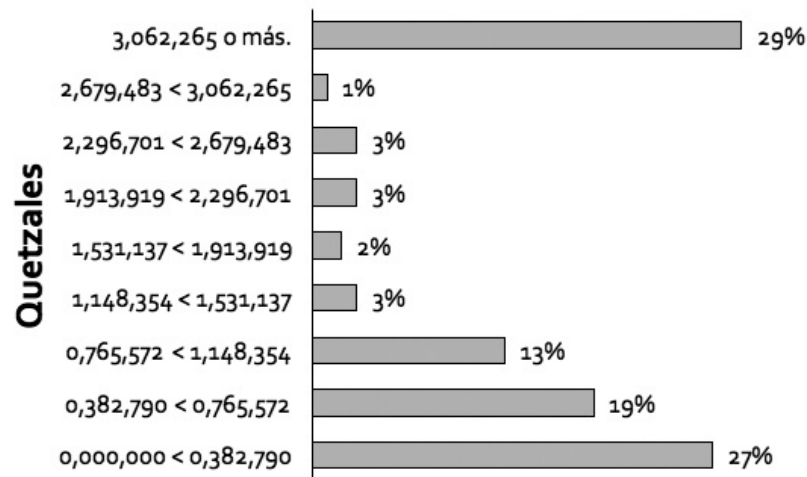
**Gráfico 16.**  
Ventas (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Con respecto a las ventas del negocio familiar, el 55 % de las empresas generan más de cuatrocientos mil un quetzales.

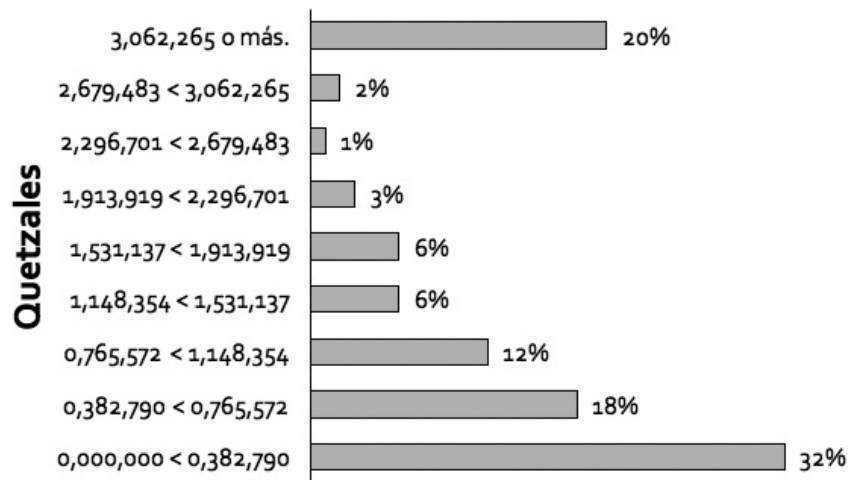
**Gráfico 17.**  
Costos (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Al indagar sobre los costos que soportan sus empresas, el 29 % de los negocios lo tienen en más de cuatrocientos mil un quetzales, aunque el 27 % de las mismas lo valoran hasta cincuenta mil quetzales.

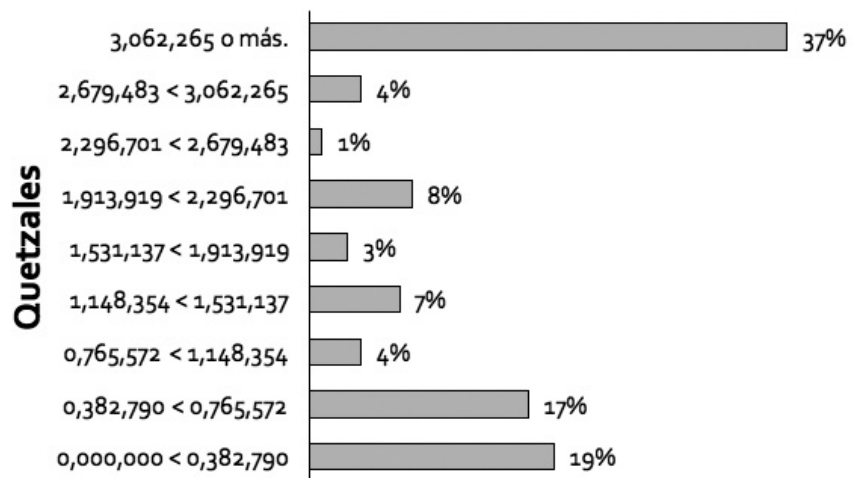
**Gráfico 18.**  
Gastos Totales (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

Con relación a los gastos totales, el 32 % de las empresas lo generan hasta cincuenta mil quetzales.

**Gráfico 19.**  
Utilidades netas (%)



Fuente: elaboración propia, 2017.

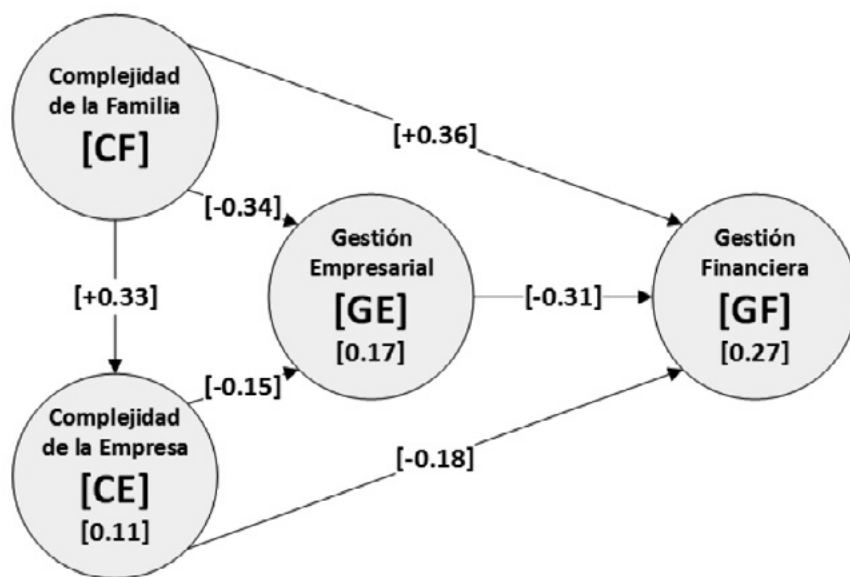
El 37 % de las empresas obtienen utilidades netas en más de cuatrocientos mil quetzales.

## 7. Modelo interno

El análisis básico en un modelo de ecuaciones estructurales identifica la importancia de los constructos en el modelo estructural interno mediante el cálculo estimado del efecto directo, indirecto y total entre constructos. Según Hair (2014, p. 219), el análisis de importancia y rendimiento extiende este resultado a otra dimensión, la cual incluye el rendimiento actual de cada constructo.

Por lo anterior, en la Figura 3, se presenta el resultado del modelo interno de ecuaciones estructurales, al que se le aplicó el análisis de importancia y rendimiento, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 3.**  
Modelo interno evaluado



Fuente: elaboración propia, 2017.

### 7.1 Efecto total

Para fines de este estudio, el efecto total debe entenderse como aquel que tiene cada constructo en la gestión financiera, ya sea este de forma directa o indirecta. Los resultados para cada constructo se evidencian en los párrafos subsiguientes.

La Complejidad de la Familia tiene un efecto directo de 0.36 y un efecto indirecto a través del constructo Gestión Empresarial de  $(-0.34) \times (-0.31) = 0.1054$  (ver Figura 3), y a través del constructo Complejidad de la Empresa de  $(0.33) \times (-0.18) = -0.0594$ , por lo que el efecto total del constructo Complejidad de la Familia obtuvo un valor de 0.41.

El resumen del comportamiento del modelo interno enfocado al constructo Gestión Financiera se presenta en la siguiente Tabla.

**Tabla 1.**  
Efecto de los constructos en el modelo interno

| Constructo                       | Efecto directo | Efecto indirecto | Efecto total |
|----------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| Complejidad de la Familia [ CF ] | +0.36          | +0.05            | +0.41        |
| Gestión Empresarial [ GE ]       | -0.31          | 0.00             | -0.31        |
| Complejidad de la Empresa [ CE ] | -0.18          | +0.05            | -0.13        |

Fuente: elaboración propia, 2017.

A partir de la información obtenida, se pudo comparar el efecto total de los constructos sobre la Gestión Financiera, de la siguiente forma:

$$\frac{Abs(CF) - Abs(CE)}{Abs(CE)} \times 100 = \frac{0.41 - 0.13}{0.13} \times 100 = 215 \%$$

$$\frac{Abs(CF) - Abs(GE)}{Abs(GE)} \times 100 = \frac{0.41 - 0.31}{0.31} \times 100 = 32 \%$$

Con ello, la Complejidad de la Familia fue 215 % más influyente que la Complejidad de la Empresa en la Gestión Financiera y 32 % más influyente que la Gestión Empresarial. Asimismo, para el caso de la Gestión Empresarial con respecto a la Complejidad de la Empresa, se logró determinar el efecto comparativo a través de esta fórmula:

$$\frac{Abs(GE) - Abs(CE)}{Abs(CE)} \times 100 = \frac{0.31 - 0.13}{0.13} \times 100 = 104 \%$$

De esta cuenta, puede afirmarse que la Gestión Empresarial fue 104 % más influyente que la Complejidad de la Empresa en la Gestión Financiera.

## 7.2 Varianza explicada

La varianza explicada es una medida de cuánta información puede lograr respaldar cada uno de los constructos desde la perspectiva del modelo de ecuaciones estructurales, los coeficientes de determinación  $R^2$  se interpretan de la misma manera que en un modelo de regresión múltiple.

Para que los coeficientes de determinación sean relevantes deben superar la regla empírica o el valor de 10 %, lo que permite interpretar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva (Falk y Miller, 1992). Esto se resume en Tabla 2.

**Tabla 2.**  
Variabilidad explicada de los constructos en el modelo interno

| Resumen constructo               | R <sup>2</sup> |
|----------------------------------|----------------|
| Gestión Financiera [ GF ]        | 0.27           |
| Complejidad de la Empresa [ CE ] | 0.11           |
| Gestión Empresarial [ GE ]       | 0.17           |

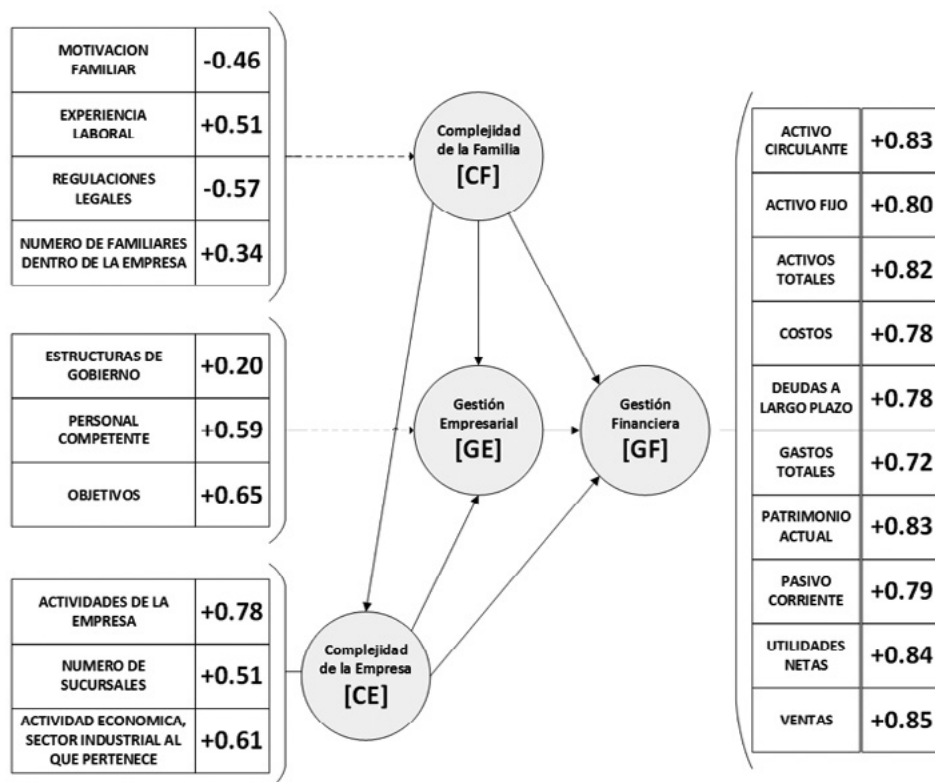
Fuente: elaboración propia, 2017.

## 8. Modelo externo

Los pesos en el modelo externo están enfocados en los constructos formativos (son aquellos que todos sus indicadores aportan a la formación de la variable), representando la unión entre los indicadores y el factor compuesto. Como indica Garson (2016), los pesos representan la contribución relativa del indicador en la definición de la correspondiente variable o constructo.

El resultado del análisis de pesos realizado al modelo de ecuaciones estructurales resultante se presenta en la Figura 4.

**Figura 4.**  
Modelo externo evaluado



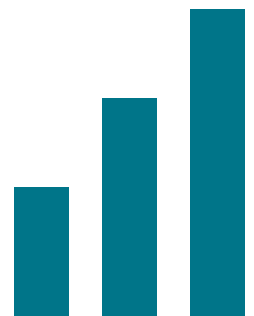
Fuente: elaboración propia, 2017.

Los pesos anteriores muestran que con relación a la complejidad de la familia, las variables experiencia laboral y número de familiares dentro de la familia contribuyen a que sea menos compleja la empresa. Sin embargo, los indicadores motivación familiar y regulaciones legales mostraron el efecto contrario.

En cuanto a la gestión empresarial, las variables: estructura de gobierno, personal competente y objetivos presentaron una relación directa en la mejora de la gestión empresarial.

Respecto a la complejidad de la empresa, los indicadores: actividades de la empresa, sector industrial al que pertenece y número de sucursales, las tres presentan un aporte positivo que contribuye a que complejidad en el negocio familiar sea menor.

Como efecto de los pesos resultantes de la relación de los tres constructos que conforman el modelo interno, los mismos tienen una relación que contribuye a que las cargas de los indicadores financieros evaluados sean positivas y mayores a punto siete (0.7), según lo que indica Hair et al. (2014), lo que representa fiabilidad individual de cada uno de los indicadores reflejados.



## Conclusiones

Dentro de los modelos utilizados para evaluar la relación existente entre las variables: complejidad de la familia, la complejidad de la empresa y la gestión empresarial sobre la gestión financiera, el modelo interno ilustra un efecto positivo y directo de la complejidad de la familia. Esto conlleva a concluir que en cuanto más alta sea la complejidad de la familia (a partir del valor obtenido en los resultados del constructo), mayor será la complejidad de la gestión financiera.

Un caso contrario al anterior está representado por la complejidad de la empresa y la gestión empresarial que, al evidenciar un valor negativo (a partir de los resultados obtenidos en el constructo), evidencian que a medida que se reduce la complejidad de la empresa y la gestión empresarial, se facilita la gestión financiera de la empresa.

En relación a la complejidad de la familia, esta se acentuó más cuando no se tuvieron definidas las regulaciones legales que, para el caso de la presente investigación, abarcaron las políticas de compensaciones y generación de ingresos (sueldos, bonos, prestaciones, etc.), al igual que motivación familiar.

En cuanto a la gestión empresarial la misma se dinamizó en los casos en que las empresas contaron con un personal competente y, a la vez, al tener establecidos objetivos empresariales sin importar que no contaran con una estructura de gobierno establecida.

La incidencia de la complejidad de la empresa en la complejidad financiera tendió a variar de acuerdo con las actividades principales que la empresa reportó desarrollar y al hecho de que se mantuviera como sede central o bien de que contara con una sola sucursal.

Lo anterior hizo evidente que cada una de las variables analizadas contribuyó en mayor o menor medida a impactar en factores en la gestión financiera en rubros tales como: activo circulante, activo fijo, activos totales, costos, deudas a largo plazo, gastos totales, patrimonio actual, pasivo corriente, utilidades netas y ventas que inciden en el rendimiento del negocio familiar.

Finalmente, es necesario mencionar que a partir de la presente investigación, puede deducirse que la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales que utilizaron (como en este caso) herramientas de análisis como univariante, multivariante, de correlaciones, simulación de ecuaciones estructurales y bootstrapping, deben de considerarse en un análisis complementario. La interpretación y análisis pueden surgir de la incorporación de preguntas abiertas en instrumentos de recolección de datos que no se limitan exclusivamente a una categorización necesaria para operar los datos de forma más bien cuantitativa, dando pauta a que en futuras investigaciones pueda abordarse esta temática con base en metodologías alternativas y complementarias.



## Referencias

- Belausteguiotia, I. (2009). *El Campo de las Empresas Familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas*. México: Centro para el desarrollo de la empresa familiar. Gestión y sociedad.
- Belausteguiotia, I. (2010). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo: para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson
- Claver, E. Molina H. y Zaragoza, P. (2015). *Complejidad y Empresa Familiar*. 5(1), 39-52. Recuperado de: [www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es)
- Falk, R. y Miller, N. (1992). «A primer for soft modelling». Ohio: The University of Akron Press.
- Garson, David (2016). *Partial least squares (PLS-SEM)*. USA: Statistical Associates Publishing.
- Gimeno, Baulenas y Coma. (2009). *Modelos de Empresas Familiares: soluciones prácticas para la familia empresaria*. España: Deusto. [www.e\\_deusto.com](http://www.e_deusto.com).
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar?: modelo para tener familias empresarias perdurables*. Colombia: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Hair, Joseph (2014). *A prime on partial lest squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Kline, Paul (1986). *A Handbook of Test Construction*. New York: Methuen.
- Registro Mercantil General de Guatemala. (2016). *Estadísticas de operaciones registrales*. Recuperado de: [http://www.registromercantil.gob.gt/webrm/?page\\_id=89](http://www.registromercantil.gob.gt/webrm/?page_id=89)
- Trevinyo Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares: visión latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Weihrich, Cannice y Koontz. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson
- Ward, J. (1994). *Family Business Review*, 7(2), Jossey-Bass Publishers.