

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ESTRUCTURA DE GESTIÓN DESARROLLADA POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE PRIMERA A SEGUNDA GENERACIÓN EN GUATEMALA".

TESIS DE GRADO

RAMIRO ESPINOZA DEL VALLE
CARNET 23394-08

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ESTRUCTURA DE GESTIÓN DESARROLLADA POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
FAMILIARES COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE
PRIMERA A SEGUNDA GENERACIÓN EN GUATEMALA".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
RAMIRO ESPINOZA DEL VALLE

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DR. CARLOS ENRIQUE MARTINEZ OKRASSA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. GLORIA ESPERANZA DEL CARMEN ZARAZÚA SESAM
MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA
MGTR. ROSEMARY MÉNDEZ ESTRADA DE HERRERA

Guatemala, 8 de Octubre del 2014.

Mgtr. Gloria Zarazúa.

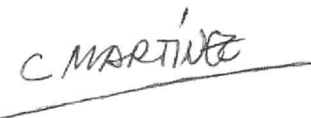
Directora de Carrera.

Administración de Empresas.

Estimada Lic. Gloria:

Por medio de la presente hago constar que la tesis de Ramiro Espinoza del Valle, carnet N| 2339408, con título **“ESTRUCTURA DE GESTIÓN DESARROLLADA POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALIZADORAS DE CALZADO DE SEGUNDA GENERACIÓN EN GUATEMALA”**, en mi opinión, ha cumplido con todos los requisitos exigidos por la facultad a satisfacción, por lo que con mucha satisfacción tengo el gusto de presentarla para su revisión final.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink that reads "C. MARTÍNEZ". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line.

Dr. Carlos Martínez Okrassa.

Supervisor de Tesis.



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante RAMIRO ESPINOZA DEL VALLE, Carnet 23394-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01938-2014 de fecha 4 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTRUCTURA DE GESTIÓN DESARROLLADA POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE PRIMERA A SEGUNDA GENERACIÓN EN GUATEMALA".

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 19 días del mes de enero del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quién merece toda la honra y toda la gloria. Todo lo que he alcanzado ha sido por Su gracia. Gracias por permitirme cumplir este capricho.

A mi mami, mi principal motivación para graduarme. Este título es para ti.

A mis hermanas, porque Dios me demostró cuanto me ama al ponerlas en mi vida. No hubiera podido escoger mejores.

A Ligia, porque sos la prueba más grande de que Dios tiene un plan perfecto en mi vida. Te amo.

A mi tío y a su familia, porque solamente por el hecho de que tuve un papá extraordinario usted no ocupó su lugar. Su familia me ha enseñado más de lo que algún día podré agradecer.

A mi familia, porque cada conversación, desde jazz hasta futbol, me ha servido para llegar hasta este día.

A mis amigos, porque son ángeles que Dios mandó a mi vida en el momento exacto. En palabras de Marcos Vidal, no hace falta dar nombres o apellidos porque ya se saben aludidos.

DEDICATORIA

A Dios, porque todo en mi vida es por y para Él.

A mi papi, porque su mayor herencia fue demostrarme con el ejemplo como vivir el Salmo 1. No pasa un día en que no piense en el momento en que volvamos a vernos y platiquemos del Real Madrid.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la estructura de gestión desarrollada por micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en el proceso de sucesión de la primera a la segunda generación en Guatemala.

Se evaluó la estructura que poseen las empresas para la gestión del negocio, la diferenciación que alcanzan entre la empresa, la familia y la propiedad, la forma en la que manejan las diferencias dentro de los mismos miembros de la familia en temas familiares o de la empresa, la toma de decisiones, y el plan de sucesión que poseen dichas empresas para la segunda generación.

Fueron entrevistados los fundadores de las 6 empresas familiares que participaron en el estudio y los miembros de la segunda generación que laboran ahí, a través de guías de entrevistas.

Se concluyó que las empresas carecen de un plan de sucesión claro para los miembros de la segunda generación, el sistema de toma de decisiones es completamente centralizado en el fundador, y la remuneración económica es equitativa hacia todos los miembros de la segunda generación sin importar el puesto que desempeñen dentro de la misma. Por otra parte en algunos casos poseen análisis de información desarrollados que incluyen estados de resultados, balance general e inventarios, dichas empresas han distribuido las responsabilidades de los miembros de la segunda generación según sus capacidades, habilidades y aptitudes, y no solamente dividiendo la empresa en partes iguales.

Se elaboró una guía para creación de un plan de sucesión para las micro y pequeñas empresas.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO REFERENCIAL	2
2.1 Marco Conceptual	2
2.1.1 Antecedentes	2
2.1.2 Empresas Familiares.....	5
2.1.3 Industria de Calzado en Guatemala.....	8
2.1.4 Micro y Pequeñas empresas en Guatemala	9
2.2 Marco Teórico	11
2.2.1 Empresa Familiar	11
2.2.2 Sucesión en la empresa familiar	12
2.2.3 Estructura de Gestión	13
2.2.4 Institucionalización	14
2.2.5 Consejo de Familia	14
2.2.6 Consejo de Administración	15
2.2.7 Comité de Dirección.....	16
2.2.8 Diferenciación familia y empresa	17
2.2.9 Prácticas de gestión.....	18
2.2.10 Comunicación en la empresa familiar.....	19
2.2.11 Sucesión.....	20
2.2.12 Planificación de la Sucesión.....	20
a. Protocolo de la Empresa Familiar.....	21
2.2.13 Comercialización de Calzado.....	23
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
3.1 Objetivos	26
3.1.1 Objetivo General	26
3.1.2 Objetivos Específicos.....	26
3.2 Variable de Estudio	27
3.3 Definición de los elementos de estudio	27
3.3.1 Definición conceptual	27
3.3.2 Definición operativa.....	27
3.4 Indicadores	27
3.5 Alcances	28
3.6 Limitaciones	29
3.7 Aporte	29
IV. METODOLOGÍA	30
4.1 Sujetos	30
4.2 Unidades de Análisis	30
4.3 Población y muestra	30
4.4 Instrumentos	31
4.5 Procedimiento	31
4.6 Tipo de estudio	32
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	33

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
VII. CONCLUSIONES	73
VIII.RECOMENDACIONES	75
IX. BIBLIOGRAFÍA	77
X. ANEXOS	84
ANEXO 1	85
ANEXO 2	87
ANEXO 3	88
Guía para la creación de un de plan de sucesión en las micro y pequeñas empresas familiares	88

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan más de un 60% del PIB mundial, según estadísticas recientes del Instituto de la Empresa Familiar, siendo el principal propulsor de las economías en cada uno de los países. Pero a pesar de la relevancia que poseen las empresas familiares en los sistemas económicos, políticos y sociales del mundo, las estadísticas de supervivencia en el mercado no son alentadoras.

Más de la mitad de las empresas familiares están destinadas a desaparecer en la sucesión de la primera generación, la de los fundadores, a la segunda, la de los hijos, sobrinos, yernos, nueras, etc. Pero es cierto que al poseer una estructura adecuada, es posible reducir considerablemente la probabilidad de desaparición de las empresas familiares. Lamentablemente las micro y pequeñas empresas no reciben ningún tipo de capacitación en esta materia, y son las primeras candidatas a desaparecer. A pesar de esto existen algunas empresas menores a 25 empleados que realizan un proceso de sucesión exitoso.

Esta investigación tuvo como objetivo general identificar la estructura de gestión, de dichas empresas, que permite alcanzar una sucesión exitosa de la primera a la segunda generación. La información se recopiló por medio de instrumentos elaborados para los fundadores de las empresas familiares y para los miembros de la segunda generación que laboran dentro de la misma.

En base a las conclusiones del diagnóstico realizado, se elaboró una Guía para la sucesión de las micro y pequeñas empresas familiares, con el objetivo de facilitar la creación de un protocolo de sucesión, el desarrollo de órganos de gobierno familiar y empresarial, el mejoramiento de la comunicación y las prácticas de gestión.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Antecedentes

Según el estudio “¿Family Business: In Safe Hands?” presentado por el Barclays Wealth y *The Economist Intelligence Unit* (2007), de cada 100 empresas en el mundo, entre el 80 y 90 por ciento son empresas familiares. Esto demuestra la relevancia económica, social y política que tienen las empresas administradas por familias en todo el planeta.

En este estudio se analizó que la planificación estratégica de sucesión es determinante al momento de la supervivencia de las empresas familiares al involucrar a la generación siguiente al fundador. Las estadísticas de dicho estudio indican que de la gran cantidad de empresas familiares existentes, solo un 37% tienen un plan estratégico a largo plazo, para la sucesión de la empresa a la segunda generación, a pesar que en este estudio no solo se encuentran micro y pequeñas empresas, sino que también medianas y grandes. Se demuestra además que un 19% no ha planificado para el largo plazo.

Dentro de sus conclusiones se expone, que las empresas que poseen un plan estratégico a largo plazo para la sucesión de la próxima generación, aumentan drásticamente la probabilidad de mantenerse en el mercado, siendo más competitivos.

A pesar de la trascendencia que tienen las empresas familiares en todos los países del mundo, fue hasta hace menos de 40 años cuando dos profesores de Harvard, Barnes y Herson (1976), publicaron un artículo en la *Harvard Business Review* sobre las empresas familiares e identificaban la sucesión como la principal problemática.

En dicho artículo afirman que lo único que se puede hacer para evitar los episodios desagradables relacionados con la sucesión, que dañan tanto a la organización como a la familia, es que el fundador reconozca que tanto él como la empresa deben cambiar.

Carlock y Ward (2001), postulan un enfoque a partir de la planificación estratégica. Para ellos la empresa familiar se enfrenta a problemas que pueden ser anticipados y resueltos, desarrollando procesos de planificación estratégica. Este enfoque analiza las empresas a través del tiempo, presentando posibles soluciones estratégicas a la empresa que le pudieron permitir su permanencia en el mercado.

A continuación se presentan listadas las principales teorías de la empresa familiar propuestas a lo largo de la historia:

Tabla 1
Modelos teóricos de la empresa familiar

Enfoque conceptual	Idea central	Autores
Teoría de Sistemas	La E y la F son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Davis y Stern, 1980 Lanberg, 1983 Rosenblatt, deMik, Anderson y Johnson, 1985 Whiteside y Brown, 1991
Roles	Las personas pueden adoptar distintos roles.	Taguri y Davis, 1982
Variables definitorias de la empresa familiar	Hay un conjunto de dimensiones que definen una empresa familiar.	Vilanova, 1985 Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997 Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002

Planificación estratégica	La empresa familiar tiene características que hacen más complejos los procesos de planificación estratégica.	Ward, 1997 Ward, 1999 Carlock y Ward, 2001
Teoría de los Recursos	La familia determina la base de recursos y capacidades con la que la empresa compete.	Habbershon y Williams, 1999 Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y García- Almeida, 2001 Sirmon y Hitt, 2003
Teoría de la Agencia	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar	Schultze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001 Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, Gutiérrez, 2001 Morck y Young, 2003
Teoría de la Mayordomía	Los gestores de la empresa familiar trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Salvato, 2002 Craig, Green y Moores, 2003
Entrepreneurship	La familia empresaria es el agente creador de valor.	Habbershon y Pistrui, 2002 Heck, 1998 Zahra y otros, 2004
Valores	Los valores determinan el comportamiento de la empresa familiar.	Levinson, 1971 Schein, 1983 Lansberg, 1999 Chua, Crisman y Sharma, 1999 García-Álvarez y López-Sintes, 2001 Chrisman, Chua y Zahra, 2003

Fuente: Gimeno (2005)

2.1.2 Empresas Familiares

Tagiuri y Davis (1996), en el estudio “Bivalent attributes of the family firm” se analizaba la ambivalencia que la empresa familiar generaba debido a la combinación de la familia y la empresa.

Estos autores identificaron distintos grupos de interés en la empresa familiar debido a los roles simultáneos. Estos roles eran definidos por su pertenencia a la familia, la propiedad de la empresa y la gestión. Este esquema se conoce como “El modelo de los tres círculos”.

En este modelo se identifican los límites o fronteras que naturalmente se dan entre los elementos de la empresa familiar. Los inicios del estudio de la empresa familiar se centraron precisamente en la dificultad e inconveniencia que representa el mezclar los problemas comunes relativos a la empresa familiar en un solo contexto, por lo que el modelo conceptual resultante y propuesto fue el de tres subsistemas relacionados de manera íntima uno con el otro: la familia, la propiedad y la empresa.

El razonamiento del modelo se basa en que cada uno de los subsistemas tiene normas, políticas, límites, relaciones, propiedad, estructura particular y también una propia estructura organizacional que responde a sus propias necesidades.

La interacción de los sistemas se da precisamente cuando un mismo sujeto participa en varios sistemas y en la conjugación de patrones de conducta. Se da, por ejemplo, en el momento en que un miembro de la familia, que no es propietario labora en la empresa, o un propietario de la empresa no es miembro de la familia pero si labora en la empresa.

En estos ejemplos se presentan una considerable cantidad de variables en la participación y en la conducta, todo ello basado en las reglas de relación y límites que se apliquen o que se auto aplique el fundador.

Por tanto, desde que se hizo este planteamiento, el reto consiste en encontrar puntos convergentes para crear alternativas estratégicas que involucren y satisfagan a los 3 subsistemas, familia, propiedad y empresa.

Gráfico 1
Modelo de los 3 círculos



Fuente: Tagiuri y Davis, 1982

- El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- El círculo propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.
- Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para:

- Un propietario familiar no empleado.
- El propietario no familiar que labora en la empresa.
- El familiar no propietario que labora en la empresa.
- El familiar propietario perteneciente a la empresa.

Fernández (2012), hace referencia al estudio realizado por Neubauer y Lank (1998), en el que se menciona que a lo largo de la historia económica, ninguna institución ha impulsado el desarrollo económico de la manera que lo ha hecho la empresa familiar. En dicho estudio relacionan a la empresa familiar como a la locomotora de los países, las que generan productividad dentro de los mismos.

Además agregan que desde la época helenística, ya existían personas particulares o grupos de familias que poseían el control de los principales sectores económicos, como lo era la agricultura, ganadería, transporte y la banca.

Luna (2008), indica que la participación de empresas familiares en la economía de Estados Unidos representa un 80% y las mismas suponen el 40% del PIB total del país y las mismas generan el 60% del empleo dentro de Estados Unidos.

A pesar que muchas de las empresas estadounidenses sean sociedades accionadas, la mayoría de estas acciones siempre quedan dentro del grupo familiar, permitiendo que estas alcancen un mayor capital de trabajo, pero continúen bajo la dirección y control de la familia o familias fundadoras.

2.1.3 Industria de Calzado en Guatemala

La industria del calzado en Guatemala ha entrado en una etapa de crecimiento a partir de la fabricación y comercialización de estilos y diseños más modernos, según Tojín (2010). De esta forma, las empresas pequeñas y medianas han introducido nuevos procesos para poder ser más eficientes en su gestión. Hoy las empresas tienen mejores modelos de administración de inventarios, tanto en materias primas como en producto terminado.

Los comerciantes guatemaltecos han llegado a utilizar modernas estrategias internacionales, como "JIT" ("Just in time"), en la cual los inventarios se obtienen de los productos más vendidos y se producen en el momento requerido. En el año 2009, el sector mostró una ligera reactivación económica, de entre un 15% y 20% respecto del 2008, a pesar de la crisis económica y financiera internacional.

Sin embargo esa aparente recuperación se produjo frente a un año, como 2008, que fue de los más bajos de los últimos tiempos. En relación con el 2007, la tendencia sigue siendo negativa.

La industria de calzado en Guatemala, adscrita a la Gremial de Calzado de Guatemala, se compone de 42 empresas, entre pequeñas, medianas y grandes, aunque la cadena del sector es mucho más amplia, pues se integra también por empresas productoras de suela, cajas, material de empaque y tacones, que también comercializan estos productos, según datos provistos por la misma Gremial.

Según una entrevista realizada para esta investigación a un experto en el tema, Freddy Domínguez, se estima que las 42 empresas afiliadas a la Gremial de Calzado representan entre un 5% y un 10% del total de empresas que se dedican a la comercialización o fabricación de calzado en Guatemala, aunque no existe un estudio que pruebe dicha estimación.

2.1.4 Micro y Pequeñas empresas en Guatemala

Según estudio del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (2011), el Producto Interno Bruto apenas ha logrado mantener una trayectoria de crecimiento de aproximadamente 3%, escasamente por arriba de la tasa de crecimiento de la población de 2.6% y muy vulnerable a las condiciones externas del país. A este ritmo de crecimiento económico, el país duplicaría sus ingresos en el término de 20 años, mientras otros países en desarrollo lo están haciendo en menos de una década. Sin embargo, y todavía más importante, cuando se compara este crecimiento con las tasas de pobreza y otras necesidades sociales, el mismo resulta insuficiente para cubrir dichas necesidades.

En el 2011, la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca (FEPYME) calculó que aproximadamente el 40% del PIB y el 85% de los empleos son generados por la MIPYMES; y de acuerdo a datos provenientes de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (2010), cerca del 80% de la PEA se encuentra ocupada en el sector.

La conceptualización y clasificación de las MIPYMES es un punto de constante discusión a nivel internacional, por eso resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector, por ese motivo es muy difícil lograr una definición única utilizando los mismos criterios. Incluso a nivel de la República de Guatemala, no existen definiciones únicas, ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios, en base a sus condiciones. El criterio de clasificación más común utilizado en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las MIPYMES. En los países en desarrollo, además del número de empleados, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y el volumen de ventas.

En Guatemala existen varias definiciones, en el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, categoriza las MIPYMES utilizando el “número

de empleados”; el BCIE por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos.

Para definir que es una micro y pequeña empresa en este estudio se utiliza el criterio del número de empleados establecido por el Ministerio de Economía. Como microempresa se definen a aquellas unidades productivas que tienen entre 1 y 10 empleados y pequeña empresa aquella que tiene entre 11 y 25 empleados. Según el Banco de Guatemala a través del Directorio Nacional de Empresas y sus Locales (2007), el 90% de las empresas que operan en Guatemala (175 mil 466 negocios) son microempresas que cuentan con 1 a 10 empleados.

El 7.8% (15 mil 253 negocios) son pequeñas empresas de entre 11 y 25 empleados; un 2% (3 mil 897) son medianas empresas, y el 0.3%, unas 604 compañías, son grandes empresas.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Empresa Familiar

Lansberg (1988), “la definición de empresa familiar no resulta fácil, ya que no existe una definición comúnmente aceptada del concepto.” De hecho hay diversas definiciones, y en este sentido Habbershon y Williams (1999), hacen énfasis en cuarenta y cuatro distintas en la literatura sobre la materia.

Gimeno (2005), analiza que existen definiciones que proponen una demarcación clara entre lo que es empresa familiar y lo que no es, proponen descripciones que o bien son excesivamente complejas, o bien no recogen casos que el sentido común definiría como empresa familiar.

Westhead y Cowling (1998), clasifican las distintas definiciones existentes de empresa familiar en 5 categorías:

1. Si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar.
2. La existencia de un porcentaje de acciones en posesión de la familia.
3. La dirección de la empresa por parte de miembros de la familia.
4. Haber hecho una transición generacional.
5. La combinación de los criterios anteriores.

Otro grupo de definiciones concibe las empresas como más o menos familiares en función del grado de participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa Shanker y Astrachan, (1996).

Fernández (2012), enumera una lista de elementos utilizados por diferentes autores para elaborar la definición de lo que es una empresa familiar:

- El porcentaje de participación en el capital con derecho a voto o no, poseído por una familia.

- Que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas o de otro tipo en la empresa.
- La existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia.
- La intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- El número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la empresa.
- El número de familias que participan en la dirección o en la propiedad de la empresa.
- El hecho de que una familia determinada admita que controla su empresa.
- El hecho de que los empleados no pertenecientes a la familia admitan que se trata de una empresa familiar.

Ariza (2000), la define como “Aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.”

2.2.2 Sucesión en la empresa familiar

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), plantean la sucesión en la empresa familiar como “el gran tema” que estas deben resolver. Y definen 3 grandes dificultades al momento de planificar la sucesión del fundador a la segunda generación:

- 1) La sucesión no es un hito, sino que es un proceso.
- 2) La sucesión no es un modelo de repeticiones.
- 3) La planificación a largo plazo.

En estas dificultades, los autores hacen referencia a que se cree que la sucesión es un momento en el tiempo en el cual el padre fundador le transfiere todos los poderes a sus sucesores para que continúen el legado que él ha creado. Cuando la realidad es que la

sucesión es un proceso que se debe planificar con muchos años de anticipación y de una forma única para cada empresa y para cada uno de los sucesores.

En el artículo “La Competencia Global y la Empresa Familiar Latinoamericana” de la revista INCAE Vol. X No. 2. Poza (1998), menciona que la sucesión en las empresas latinoamericanas, ya sea del fundador a su hijo, o a cualquier miembro de la siguiente generación, es más similar a un proceso político que a una designación de puestos por capacidades en una empresa, en la cual todos los miembros de la segunda generación exigen igualdad de condiciones en relación a los demás sucesores, sin importar su nivel académico ni sus capacidades, habilidades o aptitudes.

2.2.3 Estructura de Gestión

Casado y Casado (2009), a través del Instituto de la Empresa Familiar la definen de la siguiente manera: “Es el conjunto de hábitos, prácticas, normas, procesos y planificación, mediante los que una familia ordena su relación con la empresa. Esta estructura existe, ya sea porque se ha creado de forma explícita, o porque se ha creado de forma implícita a lo largo de los años.”

Gimeno (2005), la define como la capacidad interna de auto organización de un sistema social, en este caso la empresa familiar. La cual consta de varias dimensiones, entre las que se encuentra la institucionalización, sucesión, comunicación, y que determinan el nivel de desarrollo de la estructura de gestión que posee la empresa familiar.

2.2.4 Institucionalización

López (2012), define institucionalización como el proceso de transformación de la empresa en áreas de control interno, procesos del negocio, código de conducta, misión, políticas, visión y planes estratégicos para efectos de alinearse con los objetivos a corto y largo plazo que persiguen las compañías y su administración.

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), la define como el conjunto de espacios de decisión diferenciados entre sí, en el cual se establecen reglas de actuación. Para los cuales se crean 3 espacios encargados de gestionar cada una de las áreas de la relación directa entre familia y empresa:

- Consejo de Familia
- Consejo de Administración
- Comité de Dirección

Cada uno de ellos deben crearse bajo reglas y espacios de decisión, así como con mecanismos para analizar su funcionabilidad.

2.2.5 Consejo de Familia

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa de España (2008), define que consejo de familia es el órgano de carácter decisorio de la familia, que debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa.

Busca resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa. Además de dirigir y organizar la sucesión en la empresa.

Gasco, Segurado y Quintana (2005), definen que consejo de familia es aquel que se encarga de definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa, preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva, catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

El consejo de familia es además el encargado de ser intermediario en los conflictos entre la familia y la empresa.

2.2.6 Consejo de Administración

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), definen la función del consejo de administración como “El gobierno de la compañía de acuerdo con el mandato previamente negociado con el consejo de familia, encargado de apoyar y monitorizar la alta dirección y desarrollar, mantener y controlar los recursos de la compañía.”

Ward y Dolan (1998), la definen como “el órgano que representa a los dueños de la Empresa en la conducción de la misma; esto implica que los mismos estén conformados por personas que tengan, aparte de una impecable trayectoria, los conocimientos necesarios para poder “aprobar” o “reprobar” el Plan Estratégico que el Gerente General presente en base a los intereses de los accionistas y a los lineamientos que imponen la Visión, Misión y Valores de la Empresa.

Los consejos de administración, independientemente de su mandato “legal”, tienen la función de velar porque los planes operativos, que respaldan el plan estratégico, sean ejecutados con excelencia y brinden los resultados que se hayan establecido.

2.2.7 Comité de Dirección

Según Gimeno (2005), el comité de dirección es el órgano al que corresponden todas las decisiones de gestión de la empresa. Existen tres tipos de comité según su nivel de funcionalidad:

- Comité informativo: se utiliza para mejorar la coordinación de las actividades.
- Comité deliberativo: actúa como órgano de análisis de las situaciones.
- Comité decisorio: toma las máximas decisiones operativas de la compañía.

Gráfico 2
Tipología del Comité de Dirección



Fuente: Gimeno (2009)

Fajardo (2012), define 6 obligaciones principales en un comité de dirección:

1. Garantizar la viabilidad del negocio: el comité debe ser el principal garante de que se toman decisiones que son viables para el negocio (ya sea a corto, medio o largo plazo).
2. Asegurar la supervivencia del negocio: los miembros del comité tienen que hacer que el negocio sobreviva más allá de su tiempo como directivos y miembros de dicho Comité.
3. Buscar el crecimiento: siempre teniendo en cuenta que el negocio debe ser viable y sobrevivir, a partir de aquí, el comité debe buscar fórmulas y caminos de crecimiento del negocio de forma continuada.
4. Fijar el marco estratégico y asegurar su comprensión en toda la organización: el comité debe fijar claramente el marco estratégico de la empresa (su misión, visión, valores, filosofía, clima, cultura y líneas estratégicas).
5. Crear una organización efectiva y eficiente: es responsabilidad del comité de dirección diseñar un organigrama y una estructura que responda de manera eficaz y eficiente a los objetivos marcados.
6. Desarrollar el talento y el liderazgo: el comité de dirección debe poner en un primer plano a las personas y su desarrollo, logrando un buen clima donde se cuide el talento, se asegure el desarrollo del liderazgo y se garantice la equidad.

2.2.8 Diferenciación familia y empresa

Casado y Casado (2009), explica que las necesidades de la familia y de la empresa son distintas. La familia tiene como función atender, velar y buscar el bienestar de las personas, mientras que la empresa es una fuente de ingreso para todos sus participantes, interactúa con la sociedad ofreciendo bienes y servicios y a la vez debe generar riqueza para sus propietarios.

El trato a recibir por los miembros de la familia debe ser distinto según desempeñen o no funciones en la empresa.

Al analizar el nivel de diferenciación entre familia y empresa, evalúa, entre otros factores, el trato, el reconocimiento de derechos y el nivel de exigencia de los miembros de la familia, tanto los que forman parte de la empresa como los puros accionistas.

Por lo tanto, el nivel de diferenciación entre familia y empresa, mide:

- Las diferencias en el trato de profesionales familiares y no familiares.
- Si existen instrumentos de reconocimiento de la propiedad.
- Si se han tomado medidas para mantener el nivel de exigencia en la compañía.

2.2.9 Prácticas de gestión

“En la medida en que la empresa familiar aumenta en complejidad, la gestión de la empresa familiar debe evolucionar de forma que aproveche toda la vitalidad y el impulso emprendedor pero, al mismo tiempo, la empresa sea gestionada con criterios accesibles no solo al emprendedor.” (Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, 2009).

Para esto, los autores indican que es necesario desarrollar la profesionalización de las prácticas de gestión contrastadas en el mundo del “management”, como lo es la elaboración de estrategias explícitas y el control de procesos internos, así como la estructuración de la información de la empresa, como lo es la información económica y financiera de la empresa, y los indicadores de gestión dentro de la misma.

2.2.10 Comunicación en la empresa familiar

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), la definición de comunicación es “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor con el objeto de informar, influir o modificar comportamientos”.

Según Chiavenato (2006), la comunicación en las empresas desde el punto de vista organizacional se define como “la acción en la cual cualquier corriente informativa que aparece en la empresa, ya sea ascendente, descendente o colateral, pueda surgir adecuadamente y llegar correctamente hasta el último interesado y destinatario.”

Arrospide (2010), asegura que hay en todas las familias el riesgo de un tipo de conflictos intrafamiliares frecuentemente materializado entre padres e hijos, entre hermanos o primos, o entre familiares políticos y consanguíneos.

La característica principal de estos conflictos, es que tienen que ver fundamentalmente con fallas graves en los procesos de comunicación dentro de la familia.

Folle y Delucchi (2013), definen la comunicación en la empresa familiar como, “un acto derivado del lenguaje y del pensamiento. Es aquella que permite hablar de todo, con todos los implicados en la empresa, consiguiendo expresar el propio parecer, sin que quienes escuchan se sientan agredidos ni ofendidos.”

2.2.11 Sucesión

“La sucesión se ha entendido como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación” (Leguizamón, 2002).

Tobar (2009), afirma que en este proceso se pueden generar tensiones como:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), indican que la sucesión está relacionada con la creación de las condiciones que permitan la continuidad de una empresa exitosa. Por lo tanto la siguiente generación debe poseer capacidad emprendedora y no depender 100% del fundador de la empresa. Esto para que la empresa no tenga dificultades de continuar sin él.

2.2.12 Planificación de la Sucesión

Plateau (2001), indica que “Es la previsión y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro las posiciones clave de gestión y dirección.”

Guinjoan (2000), lo define como “El proceso a seguir para traspasar la dirección y la propiedad de una empresa a la siguiente generación. Busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. La finalidad de la sucesión familiar es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.”

a. Protocolo de la Empresa Familiar

Una parte de vital importancia en la planificación de la sucesión en la empresa familiar es el protocolo familiar que estas poseen, ya que en él se encuentran todos los acuerdos de la familia relacionados con la empresa.

El protocolo familiar, según Ward (1994), es “un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa.”

Este conjunto de pactos o códigos de conducta que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa, es lo que se recoge en un protocolo familiar. Es, en realidad, un criterio único de actuación que aborda cuestiones de ámbito empresarial y familiar. Precisamente la figura del protocolo familiar se encuentra unida a la realidad de la empresa familiar que, como es bien conocido, constituye la parte fundamental de la empresa.

La complejidad de este modelo de empresa, en razón a los elementos personales y profesionales que confluyen en la misma, es lo que impulsa en ocasiones la necesidad de elaborar un protocolo familiar. En definitiva, se trata de articular un mecanismo de reflexión y unos pactos que aseguren la continuidad de las sociedades de carácter

familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de una mayor profesionalización.

Según Antognolli (2012), en el protocolo familiar es esencial la participación de las próximas generaciones en la construcción de este documento, ya que todos deben comprometerse a cumplir con lo estipulado en sus páginas.

Existen dos ámbitos en la posición que puede adoptar la familia, el profesional, en el cual la familia se debe adaptar a las necesidades de la empresa, y el familiar, en el que la empresa se adapta a las necesidades de la familia.

Una de las dos tendrá mayor injerencia al momento de la realización del protocolo familiar, según las características de las empresas y familias. Según el autor, el protocolo familiar se basa en 4 pilares fundamentales:

1. La participación de los familiares dentro de la empresa.

Se enfoca en las normas que deben seguir los miembros de la familia dentro de la empresa. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿De que forma se elige los familiares que vayan a trabajar en la empresa?
- ¿Se tiene la obligación de darle trabajo a todos?
- ¿Pueden trabajar los familiares políticos?
- ¿Cómo evaluamos a los familiares que trabajan?

2. Los Órganos de Gobierno

Este se enfoca en todo lo relacionado con la dirección y gobernanza de la empresa.

Responde a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se va a gobernar la empresa?
- ¿Quién los nombra?
- ¿Cada cuánto se reúnen los socios, los directores y los gerentes?
- ¿Qué derechos tienen los accionistas?

3. La Propiedad

Organiza y determina la distribución de las propiedades de la empresa y de qué forma se deben repartir dentro de los miembros de la familia. Responde a preguntas como:

- ¿Quiénes deben tener acciones de la empresa?
- ¿Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia?
- ¿Qué procede si alguien quiere vender sus acciones?
- ¿Cómo enfrentamos el conflicto entre los socios que trabajan y los que no trabajan?
- ¿Cómo aseguramos la liquidez de los socios que no trabajan?
- ¿De qué forma aseguramos el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren?

4. La Sucesión

Busca asegurar la empresa en el largo plazo, y asegurar el patrimonio familiar ante las futuras generaciones. Responde a preguntas como:

- ¿Hasta que edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión?
- ¿Hasta que edad alcanzan los puestos de dirección?
- ¿Cómo elegimos a los sucesores?
- ¿Cómo evaluamos a los sucesores?

2.2.13 Comercialización de calzado

English, Ugarte, Y Walsh, Marie. (2003) define la comercialización como “el conjunto de las acciones encaminadas a vender productos, bienes o servicios”. Además asegura que las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

Hace énfasis además en que comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Bata (1994), explica que el calzado fue creado por el hombre, como instinto, para protegerse del frío, calor y de la humedad ante la desventaja de no poseer pezuñas como el caballo o almohadillas como a los gatos. Explica además que con el tiempo, los zapatos trascendieron de su función práctica y se convirtieron en objetos de belleza y en accesorios de moda.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares representan más del 90% de empresas en el mundo, y de estas, menos del 20% al 30% de empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y solamente un 15% sobrevive a la tercera generación. (Gibb, 1986).

Por otro lado la comercialización de calzado en Guatemala ha tenido un crecimiento muy rápido en los últimos años debido a que cada vez existe una mayor oferta de productos de mejor calidad, mejores modelos de administración de inventarios, las últimas tendencias en moda y tecnología, tanto de producto nacional, como importado de distintos países del mundo.

Según estadísticas de Agexport (2013), las exportaciones de calzado en Guatemala han crecido un 5.4% anualmente. Esto ha permitido que micro y pequeños empresarios puedan incrementar las cifras de las ventas y utilidades de sus respectivos negocios, provocando crecimiento en puntos de venta, inventario, personal que labora en la empresa y por consiguiente, incremento del patrimonio familiar. Ya que ninguna de estas empresas cotiza en bolsa, ni posee accionistas, un 100% de las mismas dependen de una o varias familias, característica que las define como empresas familiares.

Un buen porcentaje de las mismas se encuentra en el proceso de sucesión de los fundadores a sus hijos, traspasando responsabilidades, derechos y obligaciones de la primera generación a la segunda, influyendo factores como involucramiento de la familia, cantidad de hijos dentro de la misma, comunicación, deseos del fundador, entre otros.

En Latinoamérica se pueden ver aún otros factores culturales que influyen como lo es el machismo, la religión, los valores propios latinoamericanos y la tradición familiar entre otros, siendo estos factores determinantes en el futuro de la empresa.

Pero a pesar de la complejidad que puede conllevar la creación de una estructura de gestión en la empresa familiar y de las estadísticas que reducen considerablemente la probabilidad de supervivencia de las mismas, existen empresas familiares que logran realizar una sucesión exitosa, en la cual se consigue dar el paso a la segunda generación y al mismo tiempo mantener el negocio funcionando en un mercado tan competitivo como lo es la comercialización de calzado. Por lo que surge el cuestionamiento:

¿Cuál es la estructura de gestión alcanzada por las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en el proceso de sucesión de primera a segunda generación en Guatemala?

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Determinar la estructura de gestión alcanzada por las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en el proceso de sucesión de primera a segunda generación en Guatemala.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de institucionalización que presentan las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado que han alcanzado la segunda generación.
2. Identificar la separación que hacen las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado entre la empresa y la familia.
3. Determinar el nivel de las prácticas de gestión dentro de las empresas estudiadas.
4. Identificar el nivel de comunicación que poseen las empresas familiares entre los mismos miembros de la familia y los colaboradores.

5. Establecer si las empresas poseen un plan para la sucesión a las próximas generaciones, y qué tan desarrollada está la planificación
6. Elaborar una guía para la creación de un plan de sucesión en las micro y pequeñas empresas familiares.

3.2 Variable de Estudio

Estructura de Gestión

3.3 Definición de los elementos de estudio

3.3.1 Definición conceptual

“Es el conjunto de hábitos, prácticas, normas, procesos y planificación, mediante los que una familia ordena su relación con la empresa. Esta estructura existe, ya sea porque se ha creado de forma explícita, o porque se ha creado de forma implícita a lo largo de los años.” (Casado y Casado, 2009).

3.3.2 Definición operativa

Es la capacidad interna de auto organización de un sistema social. Dentro de la estructura se incorpora la noción de contextos, reglas, se crean posiciones se definen roles y también flujos y bolsas de información. Consta de 5 categorías: institucionalización, diferenciación familia-empresa, prácticas de gestión, comunicación y sucesión. Estas áreas comprenden la creación y funcionalidad de órganos de gobierno, la profesionalización de los colaboradores de las empresas, el desarrollo de herramientas de planeamiento y de información, la implementación de controles, entre otros elementos.

3.4 Indicadores

Institucionalización

- Existencia de Órganos
- Funcionalidad del Consejo de Familia
- Funcionalidad del Consejo de Administración
- Funcionalidad del Consejo de Dirección

Diferenciación Familia y Empresa

- Diferenciación laboral
- Reconocimiento de la propiedad
- Legitimación de la exigencia

Prácticas de Gestión

- Profesionalidad de las prácticas
- Estructuración de la información

Comunicación

- Comunicación y manejo de diferencias
- Explicitación de reglas

Sucesión

- Capacidad emprendedora
- No dependencia del fundador
- Planificación de la sucesión
- Protocolo familiar

3.5 Alcances

La presente investigación se llevará a cabo a 6 micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado nacional e importado, ubicadas en la República de

Guatemala. Estas empresas ya se encuentran en el proceso de sucesión, del fundador a la segunda generación.

El estudio se realizó en el mes de marzo del año 2014, por medio del análisis del desarrollo de la estructura.

3.6 Limitaciones

Debido que la investigación posee un enfoque cualitativo, la información obtenida a través de entrevistas pueden no reflejar la realidad del conjunto de las empresas familiares comercializadoras de calzado en Guatemala.

El tiempo disponible para la investigación y la distancia entre cada una de las empresas a estudiar, obligan a fundamentar la investigación con preguntas hacia los propietarios y/o miembros de la segunda generación, y no a la observación.

No existen datos actualizados sobre las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en Guatemala, por lo que tampoco se poseen datos del universo del objeto de estudio, ni del porcentaje de la muestra que se utilizó.

3.7 Aporte

Que los fundadores y empresarios de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado en Guatemala dispongan una guía en la cual se presenten los aspectos de la estructura de gestión que deben de poseer tanto empresa como familia para poder tener un porcentaje más alto de probabilidad de realizar una sucesión exitosa.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Sujetos

Sujeto 1

Fundadores de las distintas empresas comercializadoras de calzado que participan en el estudio: aportan información del desarrollo de la empresa desde sus inicios y aportan información sobre la estructura de gestión que poseen.

Sujeto 2

Hijos de los fundadores que pertenecen a la segunda generación y que participan directamente en la gestión de la empresa: aportan información acerca de la estructura de gestión de la empresa y su rol dentro de la misma.

4.2 Unidades de Análisis

Protocolos de sucesión de las empresas

Perfiles de puestos

4.3 Población y muestra

Al ser un estudio de caso y por lo tanto una investigación descriptiva no probabilística, se eligieron de forma no aleatoria y por conveniencia 6 micro y pequeñas empresas, en las cuales los 6 fundadores y los hijos de los mismos accedieron a participar en el estudio.

Por motivos de confidencialidad y seguridad de las empresas participantes, los sujetos de estudio solicitaron que no aparezcan nombres ni razón social de las empresas en

las cuales se realizará la investigación. Por lo tanto, en este estudio, dichas empresas se identificarán de la siguiente manera:

- Empresa A
- Empresa B
- Empresa C
- Empresa D
- Empresa E
- Empresa F

4.4 Instrumentos

Para obtener la información necesaria, se elaboraron y aplicaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista dirigida a los fundadores de la micro o pequeña empresa: Se realizó una guía de entrevista que consta de 10 preguntas abiertas para recopilar información acerca de la estructura de gestión de la empresa, la relación entre la familia y la empresa y la planificación de sucesión que poseen. (ver anexo 1).
- Guía de entrevista dirigida a los hijos de los fundadores de la micro o pequeña empresa: Se realizó una guía de entrevista que consta de 10 preguntas abiertas para recopilar información acerca de la estructura de gestión de la empresa y su rol dentro de la misma. (ver anexo 2).

4.5 Procedimiento

Se obtuvo información sobre las empresas familiares y sus características consultando con expertos en la gestión de dichas empresas, entre los que se encuentran

catedráticos de diversas universidades, y con expertos en la comercialización de calzado de distintas empresas en Guatemala, además bibliografía referente al tema en libros y estudios científicos.

Seguidamente, se procedió a:

- Realizar el planteamiento del problema.
- Se definieron los objetivos generales y específicos, así como el alcance, limitaciones y aporte de la investigación.
- Se identificaron las empresas y sujetos de estudio.
- Se definió la metodología y los instrumentos necesarios para obtener la información deseada.
- Se elaboraron y validaron los instrumentos para la recopilación de la información.
- Se coordinaron las citas con los sujetos de estudio y se realizaron las entrevistas correspondientes.
- Se presentó y analizó la información obtenida.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio.
- Se elaboró una guía para la creación de un plan de sucesión.

4.6 Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo cualitativo, en el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003), el investigador describe situaciones, eventos y hechos. En otras palabras identifica lo que sucede. Estos estudios tienen como objetivo especificar propiedades, características y perfiles de grupos o comunidades.

Salkind (1999), identifica un estudio de casos como “la metodología empleada para estudiar una institución en una situación única y de una forma minuciosa y en forma detallada.”. Debido a esto se busca con la investigación, identificar características específicas y únicas que posea la estructura de las micro y pequeñas estudiadas

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las guías de entrevistas realizadas a los fundadores y a los miembros de la segunda generación de las distintas empresas comercializadoras de calzado que fueron objeto de estudio, estos se presentan a través de una tabla para su mejor comprensión.

Por efectos de confidencialidad para las empresas participantes, aparecen como empresa A, B, C, D, E y F.

Tabla 2

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	A
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Las decisiones de la familia, dependiendo de cuales sean, las tomamos con mi esposa o toda la familia junta. Las decisiones de la empresa las tomo yo como presidente de la misma."
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Cuando discutimos sobre temas de la empresa, lo hacemos en una de las tiendas, nunca en la mesa..."
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Las decisiones más importantes las tomo yo, hasta que mis hijos tengan la experiencia necesaria."
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"...principalmente nosotros"

DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Si quieren trabajar aquí lo pueden hacer, bajo las condiciones de cualquier empleado."
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Lo único es que estén estudiando en la universidad, el que no estudia no trabaja."
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Yo los evalúo según como ha sido su desempeño y los resultados..."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"No, todos los que trabajamos somos de la familia."
9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"Puedo decir que sí, pero creo que no sería capaz."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"Estados financieros y de resultados."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"Mi hijo mayor tiene más autoridad porque tiene mayor experiencia...poco a poco voy a ir igualando la autoridad de los dos."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Como manejan estas dificultades?	"Si afectan las discusiones de la casa en la empresa, o viceversa...trato de resolverlas ese mismo día..."
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"No lo he hecho, quiero escribirlas para que sirva no solo a mis hijos sino a nietos."
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"Pueden administrarla pero para tratar con proveedores y negociar con bancos todavía les falta más experiencia."

15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?	"Toman decisiones, trato de corregir pero también busco que se equivoquen para que aprendan."
16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?	"En mi mente ya sé cómo voy a orientar a cada uno, pero no lo he escrito."
17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?	"Veo a mis dos hijos, licenciados, con algo mucho más formal de lo que es hoy la empresa."

Tabla 3

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	A
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Cuando lo hacemos, es en la empresa. A mi papá no le gusta hacerlo en la casa."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Mi papá básicamente. Nos consulta algunas cosas pero él tiene la decisión final."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, no se le niega a ninguno. Pero hay que cumplir sus normas como cualquier empleado."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Los mismos que tienen que cumplir los empleados...mi papá es un poco más exigente con nosotros."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Solo cuando mi papa nos llama a su oficina y nos habla para corregirnos."
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"A veces, cuando mi papá se enoja pareciera que sí, pero creo que no podría hacerlo."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí, cuando la pido me la dan."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"Tal vez mi hermano menor tiene menor autoridad."
COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Siempre hay discusiones, pero las platicamos en el momento, o en la noche...pero nunca nos faltamos al respeto"

10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican estas?	"Mi papá nos ha enseñado estas normas, son casi intuitivas, no están escritas pero todos las conocemos."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Creo que van a pasar varios años antes que mi papá nos deje completamente la dirección."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En qué puesto? ¿Y a sus hermanos?	"En 5 años me veo como gerente general y a mi papá como presidente...a mi hermano en el área de mercadeo"

Tabla 4

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	B
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Las decisiones familiares las toma mi esposo, me consulta algunas cosas pero la última palabra la tiene él." "En la empresa soy yo la que tomo las decisiones junto con mis hijos...antes era yo la que armaba los proyectos, ahora ellos me ayudan."
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Sí...todas las mañanas en una tienda para ver las estrategias que vamos a utilizar ese día...y una vez a la semana nos reunimos en un restaurante para ver los resultados."
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Principalmente soy yo, estoy involucrando a mis 2 hijos porque el mercado está cambiando y ellos son el futuro de la empresa."
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"No..."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, a los 4 hijos les dimos la oportunidad de participar en la empresa."
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Sí, la mayoría las cumplen... la que más me cuesta es la de la puntualidad."
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Les llevo una hoja de reporte de calificación... y en la reunión semanal se las entrego para que vean cómo les fue y que me den soluciones..."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"No, ninguno."

9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"Despedirlos no podría, pero sí les he regañado y hasta suspendido algunos meses sin sueldo."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"Sí, recibí una capacitación para llevar esta información."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"Los dos hijos que laboran en la empresa pueden ir a ver cómo están las cuentas y la estructura de la empresa...creo que al mayor siempre se le da más libertad y confianza porque lleva más tiempo en la empresa."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Cómo manejan estas dificultades?	"Siempre que hay problemas con la familia se tratan en casa o vamos a un restaurante, tratamos de mantenerlas fuera del negocio, porque no es bueno mezclar las dos cosas".
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"Los hice firmar un documento con todas las reglas que tenían que cumplir si querían quedarse en el negocio. No es nada legal pero siempre tener las cosas por escrito y con firma"
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"Está preparada y ya cumplen con muchas de las cosas que yo ya no puedo hacer y los sigo preparando para eso... ya no tengo la misma energía que antes...me di cuenta que si no los dejaba asumir las responsabilidades solamente los estaba dañando."
15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?	"Siempre estoy pendiente de lo que hacen pero dándoles su espacio para que aprendan."

<p>16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?</p>	<p>"Si, yo lo que quiero es que cada uno de ellos se desarrolle en lo que es bueno...así que en lugar de partir la empresa y darles un pedazo a cada uno, mejor que se complementen para poder hacerla crecer mucho más."</p>
<p>17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?</p>	<p>"El día en que deje de trabajar me voy a morir, por eso siempre voy a estar ahí pendiente en las tiendas...estoy segura que mis hijos ya van a tener el control del negocio...con una empresa mucho más grande."</p>

Tabla 5

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	B
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Sí, todas las semanas, casi siempre en un salón que es de un amigo."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Últimamente las decisiones las tomamos en conjunto, pero mi mamá es la que tiene la autoridad."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Si, somos 4 hermanos y a los 4 se nos dio la oportunidad de trabajar aquí."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Mi mamá nos preguntó si queríamos trabajar aquí, y que si lo hacíamos era bajo las normas de los empleados."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Desde que empezamos a trabajar, nos ha hecho unos reportes de cómo hemos trabajado y qué cosas tenemos que corregir. "
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No lo creo, tendría que ser por una situación más familiar que laboral."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí, todos sabemos lo que gana o pierde la empresa."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"Sí, creo que todas las opiniones e ideas son tomadas en cuenta por igual."
COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Mi papá nos llama y nos hace llegar a un acuerdo si hay que hacerlo."

10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican estas?	"Son las mismas que las de la casa...hay un documento en donde están escritas."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Cuesta adivinar qué está pensando mi mamá, pero los dos estamos seguros que va a tomar la mejor decisión."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En qué puesto? ¿Y a sus hermanos?	"Creo que en donde más lo necesite la empresa, es difícil saber qué va a pasar más adelante."

Tabla 6

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	C
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Llevo 25 años con este negocio así que ya conozco bastante del mercado, pero siempre las decisiones que tomo las consulto con mi esposa y mis hijos."
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Si, en la oficina cada 15 días revisamos como van las tiendas y las ventas."
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Si son las tiendas son mis hijos, pero si es el resto del negocio, soy yo."
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"Siempre es bueno asesorarse con personas que conocen de economía o del mercado...tratamos de tener a una persona cercana que da consejos."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, cada hijo administra cierta parte del negocio, aparte tienen sus tiendas. Mis nueras me ayudan aquí en la bodega."
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Me hubiera gustado definir varias normas cuando mis hijos estaban jóvenes y empezaban a trabajar...eso me hubiera ahorrado muchos conflictos y problemas...actualmente existen normas que todos conocemos."
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Siempre estoy pendiente de evaluarlos y de corregirlos si no están haciendo algo bien."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"No..."
9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	No, de ser así los hubiera despedido hace tiempo con alguna falla."

PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"Sí, usamos toda la información."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"Sí, mi hijo menor es el que se encarga de los números, y mi hijo mayor de los productos, ventas y del personal...en las reuniones evaluamos todo y todos sabemos cómo estamos."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Como manejan estas dificultades?	"Para solucionar cada problema, nos reunimos en mi casa todos los lunes solo mis hijos, mi esposa y yo para platicar y solucionar estos problemas."
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"Ahora sí, porque antes no habían y existían muchos problemas. Así que mejor las escribí y les hice un contrato"
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"Definitivamente, creo que poco a poco se acerca el día en el que yo solamente tendré que actuar como intermediario en caso que haya algún conflicto...otra cosa es que uno quiera aceptar que ya ha pasado el tiempo."
15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?	"Siempre permití que tomaran sus propias decisiones...nunca los acostumbré a que yo les solucionaba los problemas"
16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?	"He pensado llevar los hilos del negocio unos 3 o 4 años más, para luego darles el espacio a ellos para que solos lleven la empresa a niveles más grandes...el menor es el que tiene mayores cualidades para quedar como administrador del negocio y el mayor lo respeta."

17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?	"Con mis hijos como empresarios ejemplares y abriendo nuevos mercados, para que una tercera generación pueda continuar con mi legado."
--	--

Tabla 7

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	C
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Sí, en la oficina, 2 o 3 veces al mes."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Mi hermano y yo tomamos muchas decisiones y siempre consultamos con mi papá."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, todos estamos trabajando aquí."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Sí, mi papá los dejó claros."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"En las reuniones revisamos los resultados y ahí se le llama la atención si es necesario."
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí, al final de cada mes revisamos los resultados y las utilidades o pérdidas del negocio."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"Mi hermano y yo siempre hemos manejado eso con mucha igualdad para evitar problemas."
COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Ahora casi en el momento solucionamos los problemas y no los mezclamos con la empresa. Son dos cosas diferentes."

10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican estas?	"Sí, han sido las mismas los últimos 5 años y mi papá nos sentó para explicarlas y que quedarán claras."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Ya prácticamente estamos todos involucrados, con mucha responsabilidad en el negocio."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En qué puesto? ¿Y a sus hermanos?	"Sí, los dos queremos hacer nuestra carrera aquí y aportar nuestra parte para hacer crecer la compañía."

Tabla 8

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	D
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Las decisiones de la empresa las tomo yo, porque ya tenemos 8 tiendas y son bastante responsabilidad...en la casa el que decide es mi esposo."
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Con mis hijos y mi esposo nos sentamos a platicar del negocio."
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Mis hijos opinan pero a veces hace falta más experiencia para tomar las decisiones correctas...generalmente soy yo"
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"No..."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Yo les digo que quiero que trabajen aquí...porque no hay nada como tener lo propio".
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"A mis hijos les dije que con la nueva tecnología y por los conocimientos que se aprenden, tienen que ir a la universidad."
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Dejo a mis hijos que hagan el trabajo, pero yo atrás lo hago también para estar seguro que todo está bien hecho y si algo no está bien de una vez se los digo."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"Ahorita estamos solo la familia."
9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No."

PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"Me gustaba hacer las cosas en papel, pero mis hijos me dijeron que comprara una computadora...ahora tenemos un montón de datos que antes no teníamos."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"El mayor sabe usar bien la computadora, entonces él lleva los inventarios y las cuentas, así que él es el que más sabe."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Cómo manejan estas dificultades?	"Siempre hay problemas...en la noche vamos a un comedor, ahí resolvemos los problemas porque no es bueno que se vayan a dormir peleando."
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"Hay que estar a la hora, si alguien llega tarde tiene que quedarse hasta tarde barriendo o contando los zapatos de la bodega para reponer el tiempo."
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"Cuando hay que comprar zapatos en la capital o ir a vender a San Juan, van mis hijos y yo me quedo en la tienda...eso me ha ayudado a descansar y a ayudar más a mi esposo. Creo que ellos pueden encargarse ya de las tiendas."
15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?	"Pasa a veces, pero eso ayuda a la experiencia de ellos porque les sirve para aprender a solucionar los problemas de la vida."
16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?	"Ahorita les estoy enseñando todo lo que yo sé ...en unos 2 años quiero que ya sean ellos los que vayan agregando nuevas cosas y tal vez abrir una tienda en la capital pero ya con el trabajo de ellos."

17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?	"Si Dios me da vida, voy a ver a mis hijos casados y con sus familias prósperas por el trabajo de la empresa...que sea fuente de empleo para muchas más familias."
--	--

Tabla 9

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	D
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Cuando pasa algo mi mamá nos llama a su oficina y ahí platicamos."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Mi mamá y mis hermanos. "
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, ahorita ya estamos trabajando los 3."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Mi mamá quiere que estudiemos, así que en el día trabajamos y en la noche estudiamos."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Al final del mes con las ventas y con los productos que no se vendieron."
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"Creo que no."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí sabemos cuánto ganó cada tienda y cuánto producto hay en las bodegas."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"Siempre somos los 3 los que vamos a comprar o a vender juntos, tal vez mi hermano por ser el menor sabe menos, pero por ser el único varón mi mamá lo escucha."
COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Siempre hay que disculparse si ofendemos a alguien, o si hicimos algo incorrecto, si no mi papá nos regaña."

10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican estas?	"Los horarios y que no podemos sacar dinero."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Ya estamos bien involucrados, eso es bueno porque mi mamá ya no tiene que ir lejos en camioneta."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En que puesto? ¿Y a sus hermanos?	"Si, me imagino administrando las tiendas y ya no tanto vendiendo. A mis hermanos igual porque a todos nos gusta venir a trabajar."

Tabla 10

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	E
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Las decisiones familiares las toma principalmente mi esposo...en la empresa teníamos muchos problemas al momento de tomar decisiones, por esto decidimos dividir la empresa en dos tiendas, la de él y la mía...al final de mi tienda sale el dinero para mantener la de él"
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Todas los lunes en la mañana nos sentamos a la mesa con mis hijos, para corregir las cosas que han hecho mal o si algún producto no se ha vendido, qué oferta vamos a poner"
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Entre mi esposo y yo, pero ya mis hijos empiezan a tomar las decisiones sobre los productos que se venden, porque ellos conocen mejor los gustos de los jóvenes."
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"Solo nosotros."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Actualmente trabajan con nosotros 4 hijos y un sobrino. Uno de nuestros hijos decidió poner un negocio por su cuenta, pero si el quisiera regresar buscaríamos darle trabajo."
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Básicamente que el horario y salario es igual al de un empleado normal, si quieren faltar por algún compromiso tienen que reponer esas horas y no se puede tomar dinero de la caja."

7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Con los hijos cuesta un poco, muchas veces debo regañarlos y no lo hago, pero en otras los corrijo como si fueran pequeños delante de todos."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"Solo de la familia."
9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No pero ya me tocó bajarle el sueldo a uno porque no quería enfocarse en el trabajo."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"No."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"Sí, todos tienen la misma autoridad pero según sus responsabilidades así tienen acceso a la información...el que ve el dinero sabe cuánto hay exactamente en todas las cajas y el que ve los inventarios sabe cuánto producto hay."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Cómo manejan estas dificultades?	"Problemas siempre hay...si están discutiendo entre hermanos o con alguno de nosotros (padres), no puede llegar a trabajar ese día hasta que todo este arreglado."
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"Desde pequeños conocen las reglas...con el paso del tiempo, cuando hay que agregar alguna regla los sentamos a todos y hasta que todos estén de acuerdo nos vamos."
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"No todos, pero si algo pasara los dos mayores ya saben que hacer y todos saben en que área de la empresa queremos que se encarguen"

<p>15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?</p>	<p>"Siempre andan tomando decisiones equivocadas, pero tratamos que ellos solucionen sus problemas por su cuenta."</p>
<p>16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?</p>	<p>"Sí, ya todos saben en qué área van a estar y desde hoy los enfocamos a eso porque no podemos poner a uno a administrar el dinero, si es bueno para las ventas pero le gusta gastar."</p>
<p>17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?</p>	<p>"Definitivamente me gustaría ver a mis cuatro hijos administrando la empresa. Con mi esposo queremos ir dejándoles las tiendas."</p>

Tabla 11

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	E
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Todos los lunes."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Cuando es sobre el negocio y gastos solo mi mamá con mi papá, y cuando es sobre producto nos consultan."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Si, creo que nunca nos preguntaron si queríamos o no, solo empezamos a trabajar."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"El mismo que todos los empleados. Y si hay que trabajar horas extra somos los primeros antes que los vendedores para ahorrarnos ese gasto."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Como cada quién hace algo diferente, si hay algún error se sabe quién era el responsable y si fue por no seguir una instrucción ahí sí hay regaño."
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No creo, lo más que nos cambian de puesto un tiempo o no nos pagan."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí pero es mi hermano el que la maneja."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"En las áreas de cada uno tenemos que respetar la autoridad del que está cumpliendo esa función. No nos metemos en los trabajos de los otros."

COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Nos acostumbramos a solucionar los problemas rápido, a decirnos las cosas a la cara porque si no no podemos trabajar."
10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican estas?	"Cuando hay una nueva regla o un cambio de otra, nos llaman, nos la dicen y ya."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Ya todos sabemos el puesto que tenemos, el plan es que todo sigamos esa línea."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En qué puesto? ¿Y a sus hermanos?	"Sí, tal vez con mis hermanas es más difícil, porque si el esposo no quiere que trabaje va a ser más difícil, pero mi hermano y yo sí nos vemos trabajando toda la vida aquí, haciéndola crecer."

Tabla 12

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	F
Sujeto	Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿Cuál es la forma o proceso por el cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?	"Mi esposo tiene una pequeña fabrica de calzado, y yo tengo las tiendas de calzado, por eso prácticamente tomamos las decisiones con mis hijos."
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"Con mi hija nos sentamos casi todos los días a platicar sobre los inventarios, las ventas y los productos que podemos vender."
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Entre mi hija y yo tomamos las decisiones operativas en el momento. Ahora si es alguna otra, como abrir una nueva tienda o invertir en un nuevo sistema, se las consultamos a mi esposo."
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?	"Sí, de parte de la familia de mi mamá"
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"La ventaja es que mis hijos pueden escoger entre la fábrica y las tiendas para trabajar, entonces están las puertas abiertas para que cualquiera pueda trabajar."
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Sí, quiero que mis hijos aprendan a ser independientes, y a apreciar el valor del dinero y los recursos...el principal requisito es que trabajen mínimo dos años en otra empresa...además tienen que estudiar en la universidad."
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"En este momento yo evalúo a mi hija y ella me evalúa a mi para poder ir mejorando."
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?	"No."

9. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"Por el momento no."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
10. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?	"Si, me han ayudado mis hermanos a generar bastante información útil para la toma de decisiones."
11. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la información de la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?	"Mi hija mayor tiene mayor autoridad porque lleva más tiempo trabajando aquí, pero mi segunda hija está a punto de incorporarse completamente a la empresa, por lo tanto van a tener la misma autoridad pero también las mismas responsabilidades."
COMUNICACIÓN	
12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Cómo manejan estas dificultades?	"Cuando mi hija se molesta o no le parece una decisión que tomo, debe salirse de la tienda y calmarse."
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De qué forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?	"Sí, la principal regla es que los recursos son de la empresa, y el dinero de ellos es el salario que ganan, no las utilidades que generan las tiendas...yo lo que hice es que están escritas todas las reglas y si quieren trabajar aquí tienen que estar de acuerdo con todas, como empleadas normales."
SUCESIÓN	
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?	"Aún les falta mucho camino, pero creo que mi hija mayor podría dirigir bien la empresa y capacitar a sus hermanos."
15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?	"Mis papas me dejaron tomar mis propias decisiones y equivocarme...me estaban enseñando a no depender de ellos para solucionar mis problemas, y por eso hago lo mismo con mis hijos. Son muy maduros para su edad."

16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?	"Veo que a mi hija de en medio le gusta mucho el diseño, así que espero que la mayor se encargue de las ventas...así que ya sabemos más o menos hacia dónde van a ir enfocados."
17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 10 años?	" Mucho más grande, mis hijos profesionales, desarrollados en sus áreas, y más que nada siendo felices en el trabajo y no por obligación."

Tabla 13

Instrumento	Guía de Entrevista
Empresa	F
Sujeto	Hijo del Fundador
INSTITUCIONALIZACIÓN	
1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En dónde se realizan estas reuniones y cada cuánto tiempo?	"No, en la tienda que estemos conversamos de todo."
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?	"Mi mamá y ahora que me consulta bastante a mí y a mi papá."
DIFERENCIACIÓN FAMILIA EMPRESA	
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?	"Sí, el sueño de mi mamá es que los 3 trabajemos aquí."
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?	"Tuve que trabajar en una empresa de ropa para niños durante dos años antes de trabajar aquí, si no trabajamos afuera no podemos trabajar aquí. Eso y no dejar la universidad."
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?	"Sólo con los resultados y cuando mi mamá me regaña."
6. ¿Cree que sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?	"No, a todos nos interesa que la empresa crezca."
PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
7. ¿Tiene Ud. acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?	"Sí a toda."
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?	"Por el momento solo yo estoy trabajando en la empresa, así que solo yo tengo esa información."
COMUNICACIÓN	
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Cómo manejan estas diferencias?	"Sí, cuando nos enojamos buscamos tranquilizarnos en otro lugar y luego nos sentamos a discutirlo. Pero generalmente la relación con mi mamá es muy buena."

10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican estas?	"Sí, las de los empleados, y cuando entré a trabajar me las dejó bien claras mi mamá."
SUCESIÓN	
11. ¿Existe algún plan para la incorporación de la segunda generación a la empresa?	"Mi mamá platica poco sobre eso, pero creo que cada quién va a hacer cosas diferentes."
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 5 años? ¿En qué puesto? ¿Y a sus hermanos?	"A mí me gustaría vernos a todos mis hermanos trabajando aquí, y me gustaría ser la encargada de todas las compras."

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La estructura de gestión, según Casado y Casado (2009), existe en todas las empresas, con diferentes niveles de desarrollo y ya sea porque se ha creado de forma explícita, o porque se ha creado de forma implícita a lo largo de los años.

El análisis e interpretación de los resultados del estudio se realizó basándose en este principio, evaluando el nivel de desarrollo que poseen las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en Guatemala según los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los fundadores de dichas empresas y a los miembros de la segunda generación que participan activamente en el negocio, en cada una de las áreas que componen la Estructura de Gestión.

Institucionalización

Según Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), para determinar el nivel de institucionalización se evalúan dos ámbitos dentro de la estructura de gestión de las empresas:

1) Existencia de las Instituciones: Mide si se han creado órganos formales o informales encargados de definir, transmitir y/o evaluar reglas que regulen las relaciones en la familia y empresa. Estos 3 órganos están compuestos por el consejo de familia, consejo de administración y el comité de dirección.

Por el contrario si no existe algún órgano dentro de la estructura se determina que la empresa no ha desarrollado la institucionalización dentro de su estructura de gestión.

En ninguna de las empresas que participan en el estudio se puede observar una institución creada explícitamente para cumplir con las funciones que se les atribuyen a los 3 órganos anteriormente mencionados. Las decisiones se toman según la autoridad de cada miembro de la familia, como explica la fundadora de la empresa B:

“Las decisiones familiares las toma mi esposo, me consulta algunas cosas pero la

última palabra la tiene el y en la empresa soy yo la que tomo las decisiones junto con mis hijos."

De forma constante los fundadores consultaban sobre las funciones que debían tener estos órganos, finalizando en negativa la respuesta sobre su existencia dentro de las empresas.

2) Órganos de gestión: La estructura estará más institucionalizada en la medida que cada órgano de gestión desarrolle mejor su función dentro de la empresa a través de los miembros que componen cada uno de dichos órganos. Se aplica la distinción entre la función y el órgano. Lo importante para la estructura no es tanto la existencia del órgano, como el ejercicio de la función. Por lo tanto, la funcionalidad del consejo o comité dependerá del grado en que este cumpla su cometido.

En la estructura de gestión de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado en proceso de sucesión de primera a segunda generación en Guatemala no se observa un desarrollo en la institucionalización, ya que la mayoría de las empresas funcionan a través de las decisiones de sus propios miembros de la familia, sin consultar a personas externas a la misma. En el estudio se observa que la mayoría de las empresas tienen preferencia por mantener a la familia como únicos involucrados dentro del giro del negocio, evitando involucrar a representantes externos a la familia a ejercer las funciones de los órganos de gestión. Como dice el fundador de la empresa A:

"Tratamos de mantener la información de la empresa lo más confidencial posible, por eso somos principalmente nosotros quienes tomamos las decisiones".

Del porcentaje de las empresas familiares en las cuales se puede observar que han implementado la institucionalización en sus empresas, solamente se identifica el consejo de administración, y esto no por la existencia de dicho órgano como tal, sino porque se observan algunas de las funciones que lo caracterizan como apoyar a la alta dirección y desarrollar los recursos que dispone la empresa de una forma más eficiente.

"Siempre es bueno asesorarse con personas que conocen de economía o del mercado, tratamos de tener a una persona cercana que da consejos." Explica el fundador de la empresa C.

Diferenciación familia y empresa

La empresa y la familia constituyen dos sistemas de naturaleza diferente, donde las mismas personas ejercen diferentes roles. En la empresa familiar es frecuente la confusión de reglas y de roles de un sistema al otro.

La diferenciación entre empresa y familia se observa claramente en aspectos como los criterios de acceso a los puestos de gestión, las jerarquías existentes y los criterios de remuneración y de promoción de los familiares que ocupan puestos ejecutivos.

Según Jiménez (2010), las relaciones e interacciones entre los miembros de la familia le dan un sello único a la empresa. La naturaleza y la función de las relaciones pueden potenciar o limitar el negocio. No hay dos empresas familiares iguales, ya que cada una llega a poseer factores que influyen directamente en el desarrollo de la empresa como lo son los lazos familiares, la comunicación, las diferencias de carácter o las diferencias generacionales.

La diferenciación laboral se refiere al grado en que los miembros de la familia que están activos en la dirección de la empresa lo están solamente por formar parte de la familia o por su competencia profesional. En la mayoría de empresas familiares del estudio se puede observar que la diferenciación laboral es bastante legítima, en la cual el fundador ha definido las responsabilidades laborales de la segunda generación en función de las habilidades y aptitudes que poseen y no solamente por ser miembros de la familia. Indica el fundador de la empresa B que:

"Si, yo lo que quiero es que cada uno de ellos se desarrolle en lo que es bueno así que en lugar de partir la empresa y darles un pedazo a cada uno, mejor que se complementen para poder hacerla crecer mucho más."

La diferenciación entre la familia y la empresa no analiza solamente las atribuciones

que tienen los miembros de la segunda generación y la forma en la que se les asignan, sino que la forma en la que se retribuyen económicamente dichas responsabilidades, identificando en el estudio que la mayoría de fundadores y por consiguiente empresas, remunera la labor de cada miembro de la familia de una forma equitativa, y no según la responsabilidad o nivel jerárquico que poseen dentro de la empresa. Principalmente se observa que el hijo mayor, luego del fundador, es quién posee mayor autoridad sobre las decisiones que se toman en la empresa y por consiguiente mayores responsabilidades dentro de la misma. El fundador de la empresa A lo describe de esa forma:

"Mi hijo mayor tiene más autoridad porque tiene mayor experiencia."

Y su hijo primogénito lo confirma:

"Tal vez mi hermano menor tiene menos autoridad."

El fundador decide a pesar de esto, ya sea para evitar conflictos o por ponerse en el rol de padre, remunerar la labor de cada uno de los hijos que participan dentro de la empresa de forma equitativa, dándoles básicamente la misma cantidad a cada uno de ellos, para que la administren como mejor consideren. Según el fundador de la empresa F esto sucede con el fin de:

"Evitar conflictos entre hermanos y mantenerlos motivados."

En las empresas estudiadas se puede observar que el reconocimiento de la propiedad, el cual busca que los que posean propiedad sobre la empresa ejerzan los derechos y responsabilidades que dicho título representa, es un tema que aún no está del todo desarrollado, ya que los miembros de la segunda generación tienen acceso a información de la empresa como utilidades o inventarios, pero no a todos se les incluye para la toma de decisiones. Se observó que los hijos menores poseen menos injerencia en las decisiones de la empresa, limitando su participación dentro de la empresa como propietarios.

La legitimación de la exigencia determina hasta qué punto el ocupar un cargo en la

empresa por parte de un miembro de la segunda generación implica solamente el derecho implícito de autoridad y poder, o supone también la exigencia de un determinado nivel de desempeño definido al momento de tomar el cargo. En ninguna de las empresas estudiadas se realiza una evaluación de desempeño continua previamente definida para calificar la gestión de cada uno de los miembros de la segunda generación que laboran en la empresa, siendo esta evaluada a través de la percepción del fundador al momento de evaluar su labor. La fundadora de la empresa E indica:

"Con los hijos cuesta un poco, muchas veces debo regañarlos y no lo hago, pero en otras los corrijo como si fueran pequeños delante de todos."

Los miembros de la segunda generación que participan en la empresa indican que existen acciones correctivas ante fallas frecuentes en la empresa, pero ninguna lo suficientemente drástica como para ser despedidos de la misma, como comenta el hijo menor del fundador de la empresa A:

"A veces, cuando mi papá se enoja pareciera que sí, pero creo que no podría hacerlo."

El estudio demuestra que no existe una exigencia legítima del fundador a los miembros de la segunda generación a través de puntos a evaluar, establecidos previamente.

Prácticas de gestión

Una empresa familiar que quiera desarrollar sus Prácticas de Gestión debe trabajar en profesionalizar dichas prácticas a través de la descentralización de las decisiones que se toman para la implementación de estrategias en la empresa. Según Castellanos (2003), la descentralización consiste en la práctica de delegar competencias para la toma de decisiones a niveles de responsabilidad más bajos de la organización así como mejorar el nivel de información que maneja la misma. A pesar de ser esta una base importante en el desarrollo de la estructura de gestión, la mayoría de las decisiones en las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado son

centralizadas, ya que el fundador es quién toma la gran mayoría de estas, y cuando no lo hace, se le debe de consultar o informar antes de tomar una. El fundador de la empresa D indica:

"Las decisiones de la empresa las tomo yo, porque ya tenemos 8 tiendas y son bastante responsabilidad."

Considerando que los miembros de la segunda generación ya participan activamente dentro de la empresa y en la mayoría de los casos del estudio, estos ya tienen varios años ejerciendo sus labores dentro de la compañía, el hecho que las decisiones estén sobre una sola persona, limita el desarrollo de la segunda generación como empresarios, así como el crecimiento de la empresa, ya que esta se ve limitada a la cantidad de decisiones y tiempo que puede tomar el fundador en los momentos que se requiere.

En el estudio se observa que la mayoría de empresas ya utilizan o comienzan a utilizar sistemas de información que incluyen estados de resultados, inventarios, rotación, entre otros. Esto permite mejorar el nivel de información que manejan las mismas, permitiendo una mejora considerable en el control de la empresa, así como en tomas de decisiones más enfocadas hacia lo que necesita la empresa, esto es un área clave para tener unas prácticas de gestión más eficientes. Un ejemplo de esto es la empresa D según comenta el fundador:

"Me gustaba hacer las cosas en papel, pero mis hijos me dijeron que comprara una computadora, ahora tenemos un montón de datos que antes no teníamos."

Comunicación

Las familias que consiguen mantener una comunicación clara y fluida en los aspectos enfocados a la empresa familiar generan un clima de confianza entre sus miembros. La confianza permite plantear abiertamente los desacuerdos, buscar soluciones juntos y así como alcanzar acuerdos, disminuyendo la cantidad de errores o confusiones que se pueden cometer a causa de una comunicación deficiente y comprensión equivocada de

las ideas que se transmiten, tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Folle y Delucchi (2013), definen la comunicación en la empresa familiar como “Es aquella que permite hablar de todo, con todos los implicados en la empresa, consiguiendo expresar el propio parecer, sin que quienes escuchan se sientan agredidos ni ofendidos.”

Las dimensiones de gestión que deben desarrollarse para mejorar la comunicación son el manejo de las diferencias y la explicitación de las reglas. Del 100% de las empresas entrevistadas, un 50% ha creado un documento escrito en el cual se establecen y detallan de forma clara las normas que deben cumplir los miembros de la segunda generación que deseen laborar en la empresa, hasta llegar al punto que en algunos casos deben firmar dicho documento, según indica el fundador. Como es el caso de la empresa F y la empresa B:

“Yo lo que hice es que están escritas todas las reglas y si quieren trabajar aquí tienen que estar de acuerdo con todas, como empleadas normales.”

"Los hice firmar un documento con todas las reglas que tenían que cumplir si querían quedarse en el negocio. No es nada legal pero siempre tener las cosas por escrito y con firma"

El otro 50% de las empresas posee normas claras y previamente establecidas, aunque estas no están escritas en ningún documento, sino que se han inculcado de forma empírica desde el hogar. El fundador de la empresa E lo explica:

"Desde pequeños conocen las reglas...con el paso del tiempo, cuando hay que agregar alguna regla los sentamos a todos y hasta que todos estén de acuerdo nos vamos.”

Una de las características más repetitivas de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado que se estudiaron en la investigación estuvo enfocada en el manejo de las diferencias de la familia en la empresa, ya que el 100% de las empresas del estudio buscan solucionar sus diferencias en el momento, y

específicamente fuera del ambiente laboral. Según comentaban tanto fundadores como miembros de la segunda generación, al momento de existir algún conflicto entre fundador y la segunda generación, o entre los mismos miembros de la segunda generación, este se identificaba y atendía de inmediato, ya sea en un área neutral como un restaurante o cafetería, o en el hogar, pero nunca se tocaban estos temas dentro del área laboral. "Siempre que hay problemas con la familia se tratan en casa o vamos a un restaurante, tratamos de mantenerlas fuera del negocio, porque no es bueno mezclar las dos cosas." Indica el fundador de la empresa E.

Esto ha permitido que el clima laboral dentro de la empresa no se vea afectado por las diferencias que pueden existir dentro de los miembros de la familia, y que si existe alguna diferencia, esta se debe resolver de inmediato, para evitar que dicha situación se complique, afectando la comunicación entre los miembros de la familia, y que esto pueda repercutir en los resultados inmediatos del negocio, así como evitar crear un problema que ponga en riesgo el futuro de la empresa.

Sucesión

Guinjoan (2000), define la sucesión como "El proceso a seguir para traspasar la dirección y la propiedad de una empresa a la siguiente generación. Busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. La finalidad de la sucesión familiar es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación."

La sucesión en la empresa familiar está relacionada con la creación de las condiciones que permitan la continuidad de una empresa exitosa. Las empresas deben tener capacidad emprendedora, la sucesión será posible también en la medida en que exista una baja dependencia del fundador, ya que en la medida en que la dependencia sea elevada, la siguiente generación tendrá dificultades para continuar sin él. Por último la empresa debe de Planificar la Sucesión mucho antes de que esta sea necesaria.

En la mayoría de las empresas del estudio se puede observar que al menos existe un miembro de la segunda generación que posee la capacidad emprendedora necesaria para continuar con el negocio a largo plazo en el momento en que el fundador deje la dirección del negocio. Se observan situaciones en las que hasta dos miembros de la segunda generación tienen capacidad para visualizar oportunidades de negocio en beneficio de la empresa. El fundador de la empresa F explica:

"Aún les falta mucho camino (para dirigir la empresa solos), pero mi hija mayor podría dirigir bien la empresa y capacitar a sus hermanos."

De las empresas estudiadas, el 100% dependen del fundador para la toma de decisiones, y es el mismo quien está al tanto de lo que sucede en el negocio, a pesar de esto, se identificó que en la mayoría de los casos el fundador busca o desea desligarse de dichas responsabilidades para darle paso a la nueva generación, permitiendo que tomen sus propias decisiones, y hasta el punto de permitir que tomen decisiones equivocadas, con el fin de crear paulatinamente independencia en sus decisiones. El fundador de la empresa D indica así:

"Ahorita les estoy enseñando todo lo que yo sé, en unos 2 años quiero que ya sean ellos los que vayan agregando nuevas cosas, tomando decisiones y tal vez abrir una tienda en la capital pero ya con el trabajo de ellos."

En el 100% las empresas, el fundador asegura tener un plan de sucesión para el momento en el que deba retirarse de la empresa, en el cual delega las responsabilidades de la empresa a la segunda generación según sus capacidades, habilidades y aptitudes. Como el fundador de la empresa C:

"He pensado llevar los hilos del negocio unos 3 o 4 años más, para luego darles el espacio a ellos para que solos lleven la empresa a niveles más grandes. El menor es el que tiene mayores cualidades para quedar como administrador del negocio y el mayor lo respeta."

Pero en la mayoría de los casos del estudio, la segunda generación no está enterada de dicho plan más que alguna idea que ha expresado el fundador.

Como comenta un miembro de la segunda generación de la empresa A:

"Creo que van a pasar varios años antes que mi papá nos deje completamente la dirección."

Se observa que en ninguno de los casos analizados en la investigación, este plan está escrito en algún documento. Por lo que aunque el fundador asegure que existe y se está cumpliendo un proceso de sucesión, la segunda generación no posee conocimiento claro y definido sobre el plan que tiene el fundador para sus hijos. El hijo primogénito del fundador de la empresa B así lo explica:

"Cuesta adivinar qué está pensando mi mamá, pero los dos estamos seguros que va a tomar la mejor decisión."

VII. CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió conocer y determinar la estructura que poseen las micro y pequeñas empresas comercializadoras de calzado en Guatemala, que han llegado a la segunda generación. De acuerdo a los resultados y a la discusión de estos se concluye para cada uno de los indicadores de la estructura de gestión.

- Las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado en Guatemala que se encuentran en un proceso de sucesión exitoso de la primera a la segunda generación, no han desarrollado de forma profunda la institucionalización en su estructura de gestión.
- La diferenciación familia y empresa es uno de los aspectos más desarrollados, principalmente en la diferenciación laboral, ya que los fundadores de dichas empresas se han enfocado en las habilidades de los miembros de la familia y no en dividir la empresa en partes iguales para que cada uno la administre según su criterio. La exigencia sobre resultados es según la percepción del fundador sobre el desempeño de cada uno de sus hijos y no sobre una evaluación con puntos definidos.
- La mayoría de fundadores han definido normas claras que deben cumplir los miembros de la segunda generación que deseen laborar en la empresa, y en varios casos estas están escritas e incluso firmadas por los mismos miembros de la familia. Las diferencias se resuelven fuera del área laboral para no perjudicar el giro del negocio.
- Poseen prácticas de gestión en las cuales han alcanzado una estructura de información bastante desarrollada, que incluyen estados de resultados, inventarios, y en algunos casos análisis de rotación de inventarios y perfiles de puestos. Las

decisiones de la empresa son centralizadas en su mayoría, siendo el fundador el que toma la mayoría de las mismas y limitando el desarrollo de la empresa a través de delegar algunas de dichas decisiones a los miembros de la siguiente generación.

- Todos los fundadores poseen un plan de sucesión en la cual delega las responsabilidades de la empresa a la segunda generación según sus capacidades, habilidades y aptitudes, pero el mismo no está escrito en ningún documento y en la mayoría de los casos el fundador planea presentarlo en un futuro cercano, aunque no está definido.
- La mayoría de fundadores desconocen la fecha para crear un Protocolo de Sucesión que asegure el correcto funcionamiento de la empresa al momento que el ya no se encuentre a cargo de la misma. Debido a esto se concluye que en la estructura de gestión de todas las empresas familiares comercializadoras de calzado en el proceso de primera a segunda generación, la sucesión para el momento en que el fundador ya no se encuentre es un tema que ha planificado pero no de una forma adecuada.

VIII. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones planteadas anteriormente, se presentan a continuación algunas recomendaciones a tomar en cuenta para cada indicador de la estructura de gestión de las empresas estudiadas.

- Para que las normas, principios y visión del fundador sean sostenibles en el tiempo, es de suma importancia la existencia de algún Consejo que apoye a la familia en temas relevantes como la propiedad, la administración de la empresa y de la misma familia. Dicho organismo debe estar compuesto tanto de miembros de la familia como ajenos a la misma.
- Las empresas familiares deben asegurarse que los puestos ocupados por la segunda generación sean definidos según sus habilidades y aptitudes, incluso si esto podría conllevar a que puestos altos sean ocupados por personas ajenas a la familia, pero con las habilidades, capacidades y aptitudes necesarias para desempeñarlo de una manera eficiente.
- Es necesario definir un proceso de evaluación para asegurar una legitimación de la exigencia acorde a los resultados que deben de obtener los miembros de las siguientes generaciones que deseen optar por un puesto dentro de la empresa, así como definir las políticas de remuneración en función al desempeño y responsabilidades que posean.
- Es necesario que las decisiones se descentralicen de la mayor forma que sea posible, ya que entre más centralizadas están las decisiones de las empresas hacia su fundador, mayor será el impacto al momento en que el mismo ya no esté a cargo

de tomar dichas decisiones. Esto además influye en el desarrollo de la empresa ya que las limitaciones de tiempo y espacio, ralentizan procesos de toma de decisiones que generan un punto débil en la organización ante el mercado.

- Es importante que existan normas claras y definidas que deben cumplir los miembros de la familia que deseen laborar en la empresa, para evitar confusiones y malentendidos al momento de tener que aplicar alguna de ellas.
- Para asegurar la sostenibilidad de las empresas a través del tiempo, por lo menos un miembro de la segunda generación debe poseer capacidad emprendedora, ya que el mercado va cambiando constantemente, esto asegura visualizar nuevas oportunidades de negocio en el mercado actual e incluso incursionar a nuevos mercados o negocios. Es de suma importancia que el fundador delegue y capacite a la siguiente generación en las distintas responsabilidades, internas y externas de la empresa.
- Se recomienda crear un Plan de Sucesión escrito que incluya un protocolo de sucesión en el cual se especifica el proceso que se debe llevar a cabo para finalizar el proceso de sucesión de forma exitosa, desligando completamente al fundador de la empresa y que dichas responsabilidades caigan sobre la segunda generación. Un protocolo de sucesión aumenta las probabilidades de supervivencia de la empresa, ya que nada queda a discreción o conveniencia de los miembros de la segunda generación.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Agexport (2013). Manufacturas diversas en el 2013.

Antognolli, S. (2012). El gobierno corporativo en las empresas familiares. Argentina: SEA Consultores Mercosur.

Amat, M. (1998). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ariza, L. (2000). Análisis económico-financiero de la empresa andaluza en 2000” Sevilla: ESECA.

Aronoff, C. y Ward, J. (2000). La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe. México : McGraw-Hill Interamericana.

Aronoff, C. y Ward, J. (2000). La sucesión en la empresa familiar: optimizando el potencial en la empresa familiar; cómo evitar los juegos de poder. México : McGraw-Hill Interamericana.

Arrospide, J. (2010). Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Arquer, J. (1979). La empresa familiar. Pamplona : EUNSA.

Barclays Wealth y The Economist Intelligence Unit. (2007). ¿Family Business: In Safe Hands?. Barclays Wealth Insights, vol. 8.

Bata Shoe Museum Foundation. (1994). Historia del calzado. Toronto: Bata Limited.

Barnes, L. Y Herson, S. (1976). Transferring power in the family firm. Harvard Business Review.

- Bork, D. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar: guía para el asesor profesional*. Barcelona : Granica.
- Casado, F. y Casado, J. (2009). *Empresa familiar*. Barcelona: Instituto de la empresa familiar.
- Castellanos, I. (2003). *La descentralización y el control de gestión*. España: Universidad de La Laguna.
- Carlock, R. y Randel, S. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Barcelona : Deusto.
- Carlock, R. Y Ward, J. (2001). *Strategic planning for family business*. Londres: Pallgrave Macmillan.
- Castillo, P. (2005). *Diagnóstico del proceso de pago de subsidio por incapacidad temporal, del instituto guatemalteco de seguridad social*. Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (2011). *Infraestructura en Guatemala*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa de España. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*.
- Dodero, S. (2000). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos aires: El Ateneo.

- English, C., Ugarte, D. Y Walsh, Marie. (2003). Economic competetiveness of bioenergy production and effects on agriculture of the Southern Region. Journal of Agricultural and Applied Economics.
- Fajardo, O. (2012) Las 6 obligaciones de un comité de dirección. Colombia: Friendly Business.
- Fernandez, C. (2012). El gobierno en la empresa familiar. Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- Folle, C. y Delucchi, A. (2013). La comunicación en la empresa familiar. Uruguay: El Observador.
- Gallo, L. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona : Deusto.
- Gasco, J. Segurado, J. y Quintana, I. (2005). Fundamentos en la dirección de la empresa familia. Madrid: Paraninfo.
- Gersick, K. (1997). Empresas familiares: generación a generación. México : McGraw-Hill.
- Gibb, D. (1986). Cultural changes in family firm. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gimeno, A. Baulenas, J. Coma-Cros, J. (2009). Modelos de empresa familiar. Barcelona: Deusto.
- Gimeno, A. (2005). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. Tesis Doctoral: ESADE.

- Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. México : Panorama Editorial.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? : caminos por recorrer. Barcelona : Granica.
- Guinjoan, M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Madrid : Díaz de Santos.
- Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Family Business Review 12.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Ed.). México : McGraw-Hill Interamericana.
- INE. (2010). Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos del 2010.
- Jaffe, D. (1995). Trabajar con seres queridos: estrategias para el éxito de una empresa familiar. Buenos Aires : El Ateneo.
- Jiménez, G. (2010) De empresa familiar a familia empresaria. Chile: Universidad Alfonso Ibañez.
- Kenyon-Rouvinez, D. (2005). Construyendo el legado de las familias empresarias: cartas de propietarios de empresas familiares a sus sucesores. Barcelona : Deusto.
- López, M. (2012) La institucionalización de la evaluación de políticas públicas. Bilbao: Universidad del País Vasco.

- Leguizamón, F. (2002). Empresas Familiares y Familias Empresarias. Argentina: Universidad Nacional de Lanús.
- Luna, C. (2008). Problemas y soluciones de la empresa familiar: Cómo lograr armonía entre el amor y el dinero. Guatemala: Rivara.
- Longenecker, J. y Schoen, E. (1978). Management Succession in the Family Business. Journal of Small Business Management
- Le Van, G. (2003). Guía para la supervivencia de la empresa familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ministerio de Economía (2009). Exportaciones e importaciones en Guatemala.
- Nueno, J. (2000). Claves para el éxito del pequeño comercio. Madrid : IESE/IDELCO.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998). The family business: It's governance for sustainability. Family Business Review. New York: Routledge.
- Poza, E. (1998). La Competencia global y la empresa familiar Latinoamericana. Revista INCAE, Vol.10 No. 2.
- Plateau, J. (2001). Empresa familiar: Trabajo y familia. Madrid: Fundación BBVA.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española, 22.^a edición.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Saldaña, M. (2000). Administración de la empresa familiar: cinco errores críticos y como evitarlos. México : Grupo Editorial Iberoamérica.
- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. (3ra. ed.). México: Pearson Educación.

- Shanker, J. y Astrachan, M. (1995). *Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. Chicago: Loyola University.
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana*. México: Pearson Prentice Hall.
- Tobar, J. (2009). Problemas que enfrentan en la sucesión del poder las pymes familiares dedicadas a la producción avícola, agremiadas a la ANAVI. Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- Tojín, J. (2010). Estudio técnico-económico para una línea de producción de suelas para calzado utilizando material reciclado a base de cloruro de polivinilo. Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*
- Ward, J. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*.
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires : El Ateneo.
- Ward, J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, vol. 10.
- Ward, J. y Aronoff, C. E. (1994). Managing family-business conflict. *Nation's Business*.
- Ward, J. y Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*.

Ward, J. y Handy, J. (1988). A Survey of Board Practices. Family Business Review.

Westhead y Cowling (1998). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in japan. Family Business Review.

X. ANEXOS

**GUÍA DE ENTREVISTA
PARA FUNDADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Buenos días / tardes, mi nombre es Ramiro Espinoza, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Con el propósito de realizar mi tesis sobre la estructura de gestión de las empresas familiares, he formulado algunas preguntas para las cuales agradeceré su respuesta.

1. ¿Cuál es la forma o proceso por la cual se toman las decisiones de la familia y las de la empresa?
2. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En donde se realizan estas reuniones y cada cuanto tiempo?
3. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?
4. ¿Existe alguna persona o grupo de personas ajeno a la familia que los aconsejen o asesoren?
5. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?
6. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?
7. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?
8. ¿Actualmente existe un puesto ocupado por alguien ajeno a la familia, y el cual esté por arriba de algún miembro de la familia?
9. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad y/o derecho sobre la empresa (recursos, información, puestos, etc.)? Si no, ¿En que se basa la diferencia?
10. ¿Sería sustituido un miembro de la familia si los resultados de su gestión no cumplen con los planes de la empresa?
11. ¿Cuentan con información de la empresa como estados financieros y de resultados, procesos, rotación de inventarios, perfiles de puestos, etc.?

12. ¿Se producen en la empresa algunas dificultades relacionadas con la familia? ¿Como manejan estas dificultades?
13. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican y verifican el cumplimiento de estas?
14. ¿Cree que la segunda generación está lo suficientemente preparada para dirigir la empresa?
15. ¿Permite que tomen decisiones por su cuenta, aunque estas pueden ser equivocadas?
16. ¿Existe un plan de sucesión para la incorporación de la segunda generación a la empresa? ¿Ha planificado como asignar las responsabilidades en la empresa?
17. ¿Cómo ve su empresa dentro de 5 años? ¿10 años? ¿15 años?

Muchas Gracias.

GUIA DE ENTREVISTA

PARA MIEMBROS DE LA SEGUNDA GENERACIÓN

Buenos días / tardes, mi nombre es Ramiro Espinoza, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Con el propósito de realizar mi tesis sobre un diagnóstico de la estructura de gestión de las empresas familiares, he formulado algunas preguntas para las cuales agradeceré su respuesta.

1. ¿La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa? ¿En donde son estas reuniones?
2. ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Se consulta alguna otra opinión?
3. ¿Cualquier miembro de la familia puede participar en la empresa?
4. ¿Existen requisitos definidos para los miembros de la familia que desean participar en la empresa?
5. ¿Se evalúa de alguna forma el desempeño de los miembros de la familia en la empresa?
6. ¿Cree que podría ser sustituido un miembro de la familia si los resultados de la empresa fueran malos durante un tiempo prolongado?
7. ¿Tiene acceso a información de la empresa como resultados o utilidades?
8. ¿Todos los miembros de la familia tienen la misma autoridad o derecho dentro de la empresa (recursos, información, etc.)?
9. ¿Existen diferencias dentro de la familia en relación a la empresa? ¿Como manejan estas diferencias?
10. ¿Existen reglas dentro de la empresa que deben respetar todos los miembros de la familia? ¿De que forma se comunican estas?
11. ¿Se ha conversado sobre la incorporación de la segunda generación a la empresa?
12. ¿Se ve dentro de la empresa dentro de 10 años? ¿En que puesto? ¿Y a sus hermanos o primos (si tuviera)?

Muchas Gracias.

ANEXO 3

**Guía para la creación de un de plan de sucesión en las micro y pequeñas
empresas familiares**

Guía para la creación de un de plan de sucesión en las micro y pequeñas empresas familiares

I. Presentación

La presente guía, para la creación de un plan de sucesión, surge del interés de proporcionar a las micro y pequeñas empresas familiares un instrumento que permita planificar el proceso de sucesión de una generación a otra. Con el objetivo de aumentar las probabilidades de sobrevivir durante dicha transición, es necesario contar con un plan de sucesión que les permita llevar a cabo un proceso bien estructurado y definido.

Esta guía recopila, de manera práctica y sencilla, los puntos más importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de crear un plan de sucesión en los tres ámbitos principales:

- Familia
- Empresa
- Propiedad

Es muy diferente hablar del proceso de sucesión que de un plan de sucesión, ya que la diferencia radica en la planificación. Tarde o temprano la sucesión va a pasar, sea o no sea la voluntad del fundador, el verdadero mérito está en planificarla, y no dejarla en manos de la improvisación y de circunstancias externas.

Debido a la gran variedad de empresas y a las diferentes características y situaciones a las que se enfrenta cada una de ellas, en la presente guía no se utiliza una metodología específica, sino que una recopilación de información que pueden utilizar las micro y pequeñas empresas familiares para facilitar la creación de un Plan de Sucesión.

II. Justificación

La creación de esta guía nace como resultado de los datos obtenidos en la investigación realizada para la tesis “Estructura de gestión desarrollada por las micro y pequeñas empresas familiares comercializadoras de calzado de segunda generación en Guatemala”. En este estudio se identificó que las micro y pequeñas empresas participantes del estudio, carecían de un plan de sucesión definido y estructurado que les permitiera realizar un proceso de sucesión de una forma ordenada y planificada.

Es necesario que dichas empresas posean una guía que les permita identificar los puntos más importantes a tomar en cuenta, ya que el proceso de sucesión puede resultar largo y complejo al momento de no tener definidos los pasos a seguir.

III. Objetivo

Crear una guía que presente de manera práctica y sencilla, los puntos más importantes que las micro y pequeñas empresas familiares deben de tomar en cuenta al momento de planificar la sucesión.

IV. Contenido

4.1 Modelo de la sucesión de la empresa familiar

¿Qué es la sucesión?

Se le conoce como proceso de sucesión al período de tiempo que lleva la transición entre una generación (fundadores) y la siguiente (hijos o sobrinos). Inicia cuando se decide incorporar a la próxima generación a la empresa, y finaliza cuando la primer generación se retira y la segunda generación toma la dirección del negocio.

¿Cuánto tiempo lleva el proceso?

El proceso de sucesión es complejo y de largo plazo, generalmente puede durar de 10 a 15 años y pasará por varias etapas.

¿Qué es un Plan de Sucesión?

Por el tiempo que lleva y la complejidad entre cada empresa y familia, existe el riesgo de que las empresas no sobrevivan al proceso de sucesión, ya que de cada 10 empresas, solo 3 sobreviven. Por esto es muy importante que las empresas puedan planificar la sucesión con suficiente tiempo, para anticiparse ante cualquier contratiempo, ya que esto aumenta las probabilidades de sobrevivencia de las empresas.

¿Cómo hacer un Plan de Sucesión?

El proceso de sucesión consta de 5 etapas:

- 1) Diagnóstico
- 2) Planificación
- 3) Capacitación
- 4) Transferencia
- 5) Culminación

1. Diagnóstico

Para crear un plan de sucesión, es necesario identificar las características de la empresa y cuales son sus necesidades. En esta fase el fundador se debe hacer una serie de preguntas fundamentales para su empresa: “¿Qué será de la empresa en el futuro? ¿Quién viene detrás de mí para ocupar mi lugar? ¿Mis hijos se interesarán por continuar el negocio?”.

En esta etapa es de suma importancia que se evalúen todos los factores que pueden

influir en el desarrollo de la empresa, tanto familiares, como de la propiedad.

A continuación se presenta un cuestionario con 15 preguntas básicas, para realizar un rápido diagnóstico de la empresa familiar en cada uno de los 3 ámbitos que conforman la empresa familiar:

Tabla 1
Diagnóstico de la empresa familiar

Empresa	1) ¿Las metas de la organización están claramente definidas?
	2) ¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño a todos los miembros de la familia que laboran en la organización?
	3) ¿Los puestos de los miembros de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades?
	4) ¿Existe un perfil de todos los puestos de la empresa?
	5) ¿La toma de decisiones la realiza una sola persona o se consulta al resto de miembros de la familia?
	6) ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de miembros de la familia?
Familia	7) La familia se reúne formalmente a discutir temas de la empresa?
	8) ¿La incorporación a laborar a la empresa es decisión de cada miembro de la familia?
	9) ¿Existe un plan de sucesión por escrito?
	10) ¿Se exige, a los miembros de la familia, laborar en otras empresas antes de incorporarse a la empresa?
	11) ¿El fundador tiene planes para después del retiro?
	12) ¿El fundador ha definido cuando y como se retirará de la empresa?
Propiedad	13) ¿El fundador ha definido como realizará la distribución de los activos de la empresa?
	14) ¿Los sucesores están enterados y aprueban la forma en que se planea la sucesión?
	15) ¿El fundador ha hecho testamento de todos sus bienes y lo ha comunicado a los miembros de la familia?

2. Planificación

Luego de haber identificado las características y necesidades de la empresa a través de un diagnóstico y definir el rumbo hacia el cual se va a dirigir la empresa, se procede a la base del plan de sucesión, que es como el mismo nombre indica, la planificación.

En esta etapa se crea la estructura del plan de sucesión, en la cual deben participar los posibles sucesores, aunque estos aún no se hayan incorporado a la empresa, y quienes serán los sucedidos, en caso de ser la primera generación, se refiere a los fundadores. Esto debido a que todos los que participan y los que formarán parte en el futuro de la empresa deben estar enterados en su totalidad del plan, para evitar conflictos al momento de ejecutar dicho plan.

En el plan de sucesión se incluyen todos los aspectos que deben tomarse en cuenta para asegurar el futuro de la empresa, en relación a los roles que han de asumir sus miembros respecto al liderazgo, propiedad, gestión, derechos económicos, etc.

Como se especifica al inicio de esta guía, no existe una sola metodología para la creación de un plan de sucesión, sino que dependerá de la situación y características de cada una de las empresas. Debe ser hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta, de ahí que se incluyan aquellos aspectos que se consideran más generales que pueden ayudar a direccionar los aspectos familiares, ya que suele ser el factor crítico que diferencia a las empresas de éxito del resto.

A continuación se presentan puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de crear un plan de sucesión:

a) Continuidad

Es fundamental que la visión que posee la familia sobre la empresa sea la continuidad de la empresa a través de las siguientes generaciones. Ya que para alcanzar una sucesión exitosa en la empresa, la relación dentro de la familia debe de ser sólida y enfocada hacia un mismo objetivo. Pueden existir intereses o puntos de vista diferentes dentro de los miembros de la familia, pero la visión debe de ser la misma.

b) Miembros de la siguiente generación

Es necesario identificar a los posibles sucesores en la familia que posean las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias para administrar la empresa, a medida que los miembros de la siguiente generación tengan mejores capacidades y liderazgo para gestionar la empresa, mejor será el desempeño de la empresa al momento que el fundador se desligue de sus responsabilidades.

c) Creación del plan de sucesión

Una cuestión básica es definir quién realiza el plan. Existen varias posibilidades: que el fundador lo haga solo, que lo haga el Consejo de Familia, si existiera uno, que se haga con participación de algunos miembros de la familia y de la empresa, que sea elaborado por abogados y asesores externos.

d) Protocolo de Sucesión

El protocolo de sucesión es lo que se obtiene tras un largo y detallado proceso de desarrollo del plan de sucesión, es el documento en el cual se plasman los acuerdos alcanzados en la familia, en la empresa y en la propiedad. Éste proceso se conforma de componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso con la familia, tanto emocional como psicológico, ya que define las limitaciones, responsabilidades y derechos que poseerán los miembros de la familia.

Ya que los mercados y de la misma forma las empresas, son cambiantes, estas normas no pueden llegar a ser inamovibles. El protocolo debe especificar las normas que no pueden ser modificadas, las que pueden modificarse, según la situación y cuál será el proceso para realizar dichas modificaciones.

Guía para el Protocolo de Sucesión

Del grupo familiar

- Principios y objetivos generales
 - *Cuales son los principios y los objetivos que rigen las decisiones de la familia, ya sean religiosos o culturales, si se posee un enfoque social, entre otros. Ejemplo: “La familia siempre buscará ayudar al prójimo”.*
- Misión y valores de la familia
 - *Que es y cuales son las principales características de la familia, incluyendo sus valores. Por ejemplo: “Somos una familia unida que toma sus decisiones bajo los mandamientos establecidos en la Biblia”.*
 - *Entre algunos valores podemos mencionar: honestidad, responsabilidad, justicia o paciencia.*
- Misión y valores de la empresa
 - *Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Ejemplo: “Somos una empresa que se dedica a la venta de calzado de excelente calidad a precios justos”.*
 - *Entre algunos valores podemos mencionar: responsabilidad, perseverancia y excelencia.*
- Objetivos del protocolo de sucesión
 - *¿Para qué se está creando el protocolo de sucesión?.*
 - *Ejemplo de un objetivo: “Este protocolo se crea con el fin de definir los derechos y obligaciones que poseen los miembros de la familia que laboran en la empresa”.*

Relación entre la familia y la empresa

- Requisitos de incorporación y proceso de selección y salida de la empresa familiar.
 - *Aquí se debe indicar cuales serán los requisitos para que un miembro de la familia labore en la empresa, por ejemplo: algún título escolar o universitario, experiencia laboral, etc.*
 - *Definir si existirá y cual será el proceso para retirar a algún miembro de la familia de la empresa.*
- Políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares
 - *Se deben detallar una por una todas las normas y las políticas para los miembros de la familia que laboran en la empresa. Por ejemplo: horarios de trabajo, responsabilidades de cada uno, amonestaciones, manejo de las diferencias, entre otras.*

- Remuneración de los miembros de la familia.
 - *Se debe especificar y detallar la forma en la que serán remunerados los miembros de la familia por sus labores dentro de la empresa. Cual será el salario de cada miembro de la familia.*
- Derechos de información contable de los miembros familiares.
 - *A que tipo de información de la empresa tienen acceso los miembros de la familia. Por ejemplo: Ganancias o pérdidas, inventarios, capital que posee la empresa, entre otros.*
- Aspectos legales entre la familia y la empresa.
 - *Detallar si existen acuerdos legales entre la familia y la empresa.*
 - *Por ejemplo: Si existe algún documento legal firmado por el fundador en el que se especifica las labores que deben ejercer cada uno de los miembros de la familia.*

Relación entre la familia y la propiedad de la empresa

- Distribución de la propiedad en la familia
 - *De todos los bienes que posee la empresa, ¿que le corresponde a cada miembro de la familia? Por ejemplo: ¿De los terrenos, propiedades o el capital de la empresa, cuanto le corresponde a cada miembro de la familia?*
- Obligaciones de los propietarios o accionistas
 - *¿Cuales son las obligaciones que tienen los miembros de la familia?. Por ejemplo: “Los miembros de la familia tienen la obligación de reunirse una vez al mes para revisar los resultados de la empresa.”*
- Derecho de los propietarios o accionistas
 - *¿Cuales son los derechos que tienen los miembros de la familia?.*
 - *Por ejemplo: “Los miembros de la familia tienen derecho de laborar dentro de la empresa si cumplen con los requisitos establecidos”.*
- Política de dividendos.
 - *Se debe definir la forma en la que se repartirán las utilidades de la empresa. Por ejemplo: “El 10% de las utilidades de la empresa se repartirá dentro de los miembros de la familia”.*
- Política de endeudamiento.
 - *Se debe definir bajo que circunstancias se solicitará financiamiento para la empresa. Por ejemplo: “Se solicitará financiamiento únicamente si todos los miembros de la familia están de acuerdo y específicamente para invertir en una nueva tienda”.*

Órganos de Gobierno de la empresa

- Normas de funcionamiento
 - *En caso de crear Órganos de Gobierno dentro de la empresa, se debe definir como será su funcionamiento, reuniones, y hasta donde tendrá potestad de incidir dentro de la familia, la propiedad o la empresa.*
- Consejo de Administración
 - *Se encarga de representar al dueño o dueños dentro de la empresa y velar por sus intereses.*
 - *Se debe definir quienes serán las personas que conformarán dicho Consejo y cuales serán sus funciones. Por ejemplo: "El Consejo de Administración será el encargado de evaluar si las decisiones de la empresa están basados en los valores de la empresa"*
- Comité de Dirección
 - *Se encarga de asesorar y evaluar específicamente la gestión de la empresa.*
 - *Se debe definir quienes serán las personas que conformarán dicho Consejo y cuales serán sus funciones. Por Ejemplo: "El Consejo de Administración será el encargado de evaluar las nuevas inversiones de la compañía"*
- Junta General de Propietarios o Accionistas
 - *Se deberá definir cada cuanto tiempo se reunirán los propietarios de la empresa y los temas que serán tratados en estas reuniones.*
 - *Generalmente se tratan temas financieros, familiares en la empresa y los temas de mucha trascendencia en la empresa.*

Sucesión

- Planes de sucesión y de contingencia. Estos planes deben ser objeto de revisión periódica.
 - *Según los miembros de la familia, se debe definir detalladamente cual será el proceso de sucesión. Por ejemplo: ¿Quién tomará la dirección de la compañía al momento de retirarse el fundador?*
- Política testamentaria
 - *Se debe definir de que forma se distribuirá la propiedad al momento en que el fundador ya no esté o desee heredar los bienes de la empresa.*
- Sistemas para la resolución de conflictos
 - *Se debe definir cual será el proceso para manejar las diferencias dentro de la empresa, quién mediará para llegar a un acuerdo o de que forma se manejarán para evitar que influyan en el giro del negocio.*

Vigencia y normas para la actualización del protocolo

- *Se debe definir cuanto tiempo durará este protocolo y cual será el proceso para actualizarlo.*

Otros elementos optativos

- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
 - *Debe estar estipulado si existirá algún fondo para ayudar a los miembros de la familia o empleados en caso de necesidad o emergencia.*
- Capitulaciones matrimoniales
 - *Definir si pueden laborar en la compañía los cónyuges de los miembros de la familia y si estos tendrán participación en la propiedad y decisiones de la compañía.*
- Otros pactos familiares y sociales (cultura, costumbres, religiosos)
 - *Se debe definir cualquier tradición o costumbre que la familia desee aplicar a la empresa. Por ejemplo: Si llevará algún tipo de ofrenda o diezmo a la Iglesia por las utilidades, si se dará algún tipo de donación a fundaciones o si debe cerrar el negocio en un día específico como el cumpleaños del fundador, etc.*

3. Capacitación

Uno de los puntos más importantes que se debe tomar en cuenta, es que la mayoría de empresas se enfoca en la incorporación de la siguiente generación a la empresa, pero no en el capacitarla de la mejor manera para que desempeñen dichos puestos. Como punto principal, es de suma importancia que el candidato debe tener libertad de elección de participar o no en la empresa. En caso que exista el interés de laborar en la compañía, es necesario definir los requisitos a cumplir para ser candidato al puesto. Entre algunos de estos están:

- Preparación universitaria
- Experiencia profesional fuera de la empresa.
- Nivel de ingresos según el mercado.
- Condiciones a evaluar.
 - Aptitud
 - Actitud
 - Capacidad de trabajo
 - Relaciones con la familia

Al momento de cumplir los requisitos definidos, debe comenzar un proceso de capacitación para que se cumpla el plan de sucesión definido anteriormente, antes de tomar el puesto.

Para esto el fundador debe ser conocedor y consciente de sus competencias y sus debilidades. Es necesario que adquiera un conocimiento profundo de la empresa, y de los y las colaboradores que laboran en ella.

Es importante que la generación a la que va a sustituir lo corrija y aconseje, para que al momento de tomar dicho puesto, su gestión sea acorde y congruente a lo que la generación anterior realizaba, según la visión y valores de la empresa. Esto permitirá que vaya adquiriendo seguridad en sus decisiones y en la gestión del puesto.

4. Transferencia

Este es uno de los aspectos más complejos dentro de la sucesión, ya que es el momento en el que el fundador debe tomar la decisión de entregar la dirección a la siguiente generación, y retirarse de la dirección de la gestión. Se han visto muchos casos en el que los sucedidos no están dispuestos a entregar dicha autoridad por sentirse aún capaces de desempeñar su puesto, por la incertidumbre del futuro de la empresa o por considerar que aún no hay un sucesor adecuado.

Es necesario que se defina en qué momento, de qué forma y quiénes participarán en la transferencia del poder dentro de la empresa, y qué labores realizará el sucedido, en caso de no querer retirarse por completo de la empresa.

5. Culminación

Una sucesión es exitosa, hasta que el fundador deja la empresa en poder de los sucesores y estos la administran de una forma eficaz. Por eso, este punto es el que define y finaliza el proceso de sucesión luego de tantos años en dicho proceso, hasta el momento en que llegue una tercera generación y nuevamente se tenga que repetir todo el proceso.