

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

**"SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ASESORAMIENTO FINANCIERO
INSCRITAS EN LA AGG FRENTE A UN FUTURO PROCESO DE SUCESIÓN."**

TESIS DE GRADO

SERGIO ANDRÉS ESTRADA PINEDA
CARNET 10456-08

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

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

**"SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ASESORAMIENTO FINANCIERO
INSCRITAS EN LA AGG FRENTE A UN FUTURO PROCESO DE SUCESIÓN."**

TESIS DE GRADO

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

POR
SERGIO ANDRÉS ESTRADA PINEDA

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

LICDA. EDELVINA CRISTINA LOPEZ BAUTISTA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ANA ROSA ARROYO GARCIA DE OCHOA
MGTR. EDUARDO ALBERTO QUINTEROS VALDIZON
INGRA. FEDRA VILLANUEVA OCHOA DE SANTOS

Guatemala, 21 de agosto 2014

Licenciada
Gloria Esperanza Zarazúa Sesam
Directora Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

Respetable señora Directora:

En atención a nombramiento, que se me hiciera en su oportunidad; procedí a ASESORAR el trabajo de graduación titulado: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ASESORAMIENTO FINANCIERO INSCRITAS EN LA AGG FRENTE A UN FUTURO PROCESO DE SUCESIÓN; elaborado por el estudiante Sergio Andrés Estrada Pineda, Carné 1045608.

La asesoría del trabajo en mención, se llevó a cabo de acuerdo a lineamientos metodológicos y de investigación requeridos por esta casa de estudios.

La experiencia del estudiante, se encuentra plasmada en el contenido del mismo; por lo que en mi opinión, reúne los requisitos exigidos para que sea aceptado y discutido en la Defensa Privada de Tesis, previo a la autorización de la investidura profesional de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Cristina López de Turrián
Administradora de Empresas
Colegiada No. 8420



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante SERGIO ANDRÉS ESTRADA PINEDA, Carnet 10456-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01760-2014 de fecha 27 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ASESORAMIENTO FINANCIERO INSCRITAS EN LA AGG FRENTE A UN FUTURO PROCESO DE SUCESIÓN."

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 9 días del mes de enero del año 2015.



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

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación determina cómo se preparan las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala frente a un futuro proceso de sucesión.

La información fue recopilada a través de dos cuestionarios, uno de ellos dirigido a los socios fundadores o futuro sucedido, y el segundo, dirigido a familiares involucrados o posibles sucesores de las empresas investigadas, con el propósito de conocer la percepción que tienen estas personas frente a un proceso de sucesión familiar.

Del análisis e interpretación de gráficos tipo pie se concluyó que las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero no están preparadas de manera formal para una futura sucesión generacional. Entre los aspectos más importantes se destaca la poca documentación y la centralización de poderes dentro de la empresa.

Se recomienda para toda empresa familiar que establezca políticas formales de sucesión, documentarlas y elaborar un manual para que los futuros sucesores sepan que hacer si se presenta la determinada situación. Es importante realizar evaluaciones de competencias y apoyarse en un asesor externo especialista en el tema o al menos documentarse sobre el tema.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Empresa	6
1.1.3 Clasificación de las Empresas	7
1.1.4 Empresas de asesoramiento financiero	7
1.1.5 Empresas de asesoramiento financiero en Guatemala	8
a) Servicios más utilizados	8
b) Tipos de clientes	11
c) Estructura típica	11
d) Funciones de cada puesto	12
e) Asociación de Gerentes de Guatemala	15
1.2 Marco Teórico	16
1.2.1 Empresa Familiar	16
1.2.2 Propiedad Familiar	17
1.2.3 Protocolo familiar	18
1.2.4 Pacto de accionistas	19
1.2.5 Consejo familiar	20
1.2.6 Planeación	21
1.2.7 Planes	21
1.2.8 Tipos de planes	22
a) Planes específicos	22
b) Planes direccionales	22
1.2.9 Plan de sucesión	23
1.2.10 Etapas del plan de sucesión	25
a) Etapa previa a la empresa	26
b) Etapa de educación y desarrollo personal	26
c) Etapa de la prueba de competencia	27
d) Etapa del inicio formal en la empresa	27
e) Etapa de declaración de sucesión	28
1.2.11 Coaching empresarial	28
1.2.12 Formación del sucesor	29
1.2.13 Traspaso de poder	30
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
2.1 Objetivos	33
2.1.1. Objetivo general	33
2.1.2 Objetivos específicos	34
2.2 Variable de estudio	34
2.2.1 Definición conceptual	34

2.2.2 Definición operacional _____	34
2.2.3 Indicadores _____	35
2.3 Alcances y limitaciones _____	35
2.4 Aporte _____	36
III. MÉTODO _____	37
3.1 Sujetos _____	37
3.1.1 Sujeto 1: Socio fundador (futuro sucedido) _____	37
3.1.2 Sujeto 2: Familiar involucrado (posible sucesor) _____	37
3.2 Universo y Muestra _____	38
3.2.1 Sujeto 1: Socio fundador de las empresas familiares objeto de estudio _____	38
3.2.2 Sujeto 2: Familiar involucrado objeto de estudio _____	38
3.3 Instrumentos _____	39
3.3.1 Cuestionario para socio fundador (sucedido) _____	39
3.3.2 Cuestionario para familiar involucrado (potencial sucesor) _____	39
3.4 Procedimiento _____	40
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS _____	41
V. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS _____	70
VI. CONCLUSIONES _____	73
VII. RECOMENDACIONES _____	74
VIII. BIBLIOGRAFÍA _____	75
MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR _____	81
ANEXOS _____	95
CUADRO DE SINTETIZACIÓN DEL PROBLEMA _____	96
CUADRO DE MEDICION DE VARIABLES E INDICADORES _____	97
INFORME PRELIMINAR _____	99
CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNDADOR / DIRECTOR GENERAL _____	102
CUESTIONARIO DIRIGIDO A FAMILIAR INVOLUCRADO / POTENCIAL SUCESOR _____	106

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es parte vital de la economía de los países latinoamericanos y su expectativa de vida es la mitad en comparación a las empresas no familiares. Podemos decir que la vida prolongada no es característica de las empresas familiares ya que sólo un tercio de las empresas de propiedad familiar pasa a una segunda generación y que tan sólo quince por ciento llegan a una tercera generación. Son cifras alarmantes que denotan una debilidad al momento de realizar el proceso de sucesión a la siguiente generación. Dichos números no son ajenos a las empresas guatemaltecas y deben ser tomadas en serio si es que se piensa en heredar el negocio familiar.

La complejidad aumenta mientras más actores se involucran en las decisiones del negocio familiar, como lo son los hijos, sobrinos, nietos, incluyendo familiares políticos. Es importante establecer un protocolo familiar que sirva como guía en temas que relacionen a la familia y empresa. La sucesión es uno de los desafíos más grandes que los empresarios enfrentan al momento de querer heredar su proyecto familiar y existen muchos factores a tomar en cuenta. Sin una correcta ejecución, el negocio tiene mayor riesgo de no pasar a la siguiente generación.

Las empresas de asesoramiento financiero independientes (EAFI) son aquellas personas naturales o jurídicas dedicadas exclusivamente a prestar servicios de asesoramiento en materia de inversión, es decir, recomendaciones personalizadas a empresas sobre estructura del capital, estrategias de inversión, así como asesoramiento en temas relacionados a fusiones y adquisiciones.

Lo anterior da origen a esta investigación de tipo descriptivo, que tiene como objetivo investigar la situación actual de las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala, frente a los desafíos de una sucesión generacional; para el trabajo de campo se toma como sujetos de estudio a los socios fundadores o futuro sucedido y familiares involucrados de dichas empresas.

La información fue recopilada a través de dos cuestionarios, (anexo 4) dirigido a los socios fundadores o futuro sucedido de las empresas seleccionadas, y (anexo 5) dirigido a familiares involucrados o posibles sucesores de las nueve empresas familiares investigadas. Los resultados fueron tabulados y para la interpretación de la información obtenida se elaboraron tablas y gráficos tipo pie, con lo que se procedió a realizar el análisis respectivo.

Con base en el análisis e interpretación de los datos se concluyó que la preparación de las empresas familiares estudiadas, frente a un futuro proceso de sucesión, carece de planeación y presenta aspectos que podrían mejorarse, entre ellos la documentación de procesos administrativos. Por lo anterior se recomienda a los gerentes de las empresas investigadas, definir políticas de sucesión en un protocolo familiar, descentralizar el control de la propiedad hacia los miembros de la familia, establecer algún órgano regulador conformado por familiares, que apoyen en las decisiones y solicitar asesoramiento con un experto en el tema para preparar un traspaso de poder exitoso.

Adicional a lo mencionado se descubrió que a pesar de existir un claro machismo en las empresas familiares, la mujer está siendo protagonista del cambio cultural y se involucra más en detalles empresariales que en épocas pasadas. Hoy en día los directores son mayormente hombres, pero el estudio reveló que los futuros sucesores para la siguiente generación son mayormente mujeres.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Reseña histórica de las empresas financieras

Con el fin de profundizar en el tema objeto de análisis, se tuvo a la vista algunos estudios previos relacionados con el mismo, los cuales se incluyen seguidamente:

Montero (2005) relata que en un principio las finanzas se conocían como economía empresarial, lo que en la actualidad se define como microeconomía, que a su vez es parte de la ciencia económica dedicada al estudio de las unidades económicas fundamentales, los mercados y precios, así como el comportamiento de los participantes.

Por otra parte Besley (2001) expone que fue hasta principios de la década de 1900 cuando se consideró como un campo de estudio independiente relacionándola nada más con los aspectos legales de fusiones, formación de nuevas empresas y aspectos de procedimiento de los mercados de capitales.

A partir de ahí Martínez (2010) explica la evolución de las finanzas, marcada por varios sucesos significativos. En referencia a lo anterior, el autor describe que durante los años veinte del siglo XX, la tecnología y las nuevas industrias provocaron la necesidad de adquirir mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas hacia la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centra en el funcionamiento externo más que en la administración interna.

Según el citado autor, en los años de depresión observada en los años treinta, los grandes fracasos de negocios obligaron a enfocar el estudio de las finanzas en aspectos defensivos, de liquidez corporativa, las quiebras y reorganizaciones. En esa misma época surgió una demanda rigurosa por regulaciones, las cuales incrementaron la información financiera que las empresas debían dar a conocer. Durante los años

cuarenta, las finanzas mantuvieron su enfoque tradicional y se analizaba la empresa desde un punto de vista externo a la misma.

Martínez agrega que fue hasta mediados de los años cincuenta cuando adquirió importancia el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Surgen nuevas técnicas para medir y seleccionar los proyectos lo que logra una distribución eficiente del capital dentro de la empresa. A partir de aquí los sistemas complejos de información aplicados a las finanzas posibilitaron un mejor análisis financiero. La era electrónica afectó positivamente a las empresas para realizar varias operaciones como el pago de cuentas, la cobranza y transferencia de efectivo, entre otras.

De acuerdo con el autor en referencia, en los años noventa las finanzas se convirtieron en parte vitales y estratégicas de las organizaciones y el gerente financiero pasa a convertirse en parte activa de la generación de la riqueza; también se origina la globalización de las finanzas, lo que provoca que el administrador financiero deba buscar el mejor precio de las fronteras nacionales a menudo con divisas y en mercados internacionales.

Por último, agrega que en la actualidad, la globalización, los avances tecnológicos y las regulaciones gubernamentales han abierto las oportunidades financieras para las empresas. El área de las finanzas se focaliza en analizar y planear las actividades relacionadas con la administración de recursos de modo que sirvan para controlar y optimizar la estructura económica de organizaciones tanto públicas como privadas.

Estudios relacionados con el proceso de sucesión

En el estudio *“Problemas que enfrentan en la sucesión del poder las pymes familiares dedicadas a la producción avícola, agremiadas a la Anavi”*, Tobar (2009), definió como objetivo conocer las dificultades que presentan las empresas avícolas en Guatemala al momento de la sucesión a la siguiente generación. El investigador realizó un estudio

descriptivo utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas dicotómicas que aplicó a 26 gerentes propietarios.

Con base en los resultados, el autor concluyó que las empresas familiares guatemaltecas de la industria avícola no poseen un plan de sucesión establecido formalmente, que asegure la continuidad de los procesos administrativos así como las capacidades gerenciales necesarias. Recomendó desarrollar un plan de sucesión del poder que muestre la ruta a seguir durante el proceso, que sea gestionado por un profesional ajeno a la empresa para propiciar la imparcialidad de los acuerdos.

El citado estudio se relaciona con el presente, puesto que demuestra la importancia de contar con una planificación formalmente establecida que oriente el proceso de sucesión; pues la ausencia del mismo incide en el éxito o fracaso de las empresas.

Por otra parte Moscoso (2007) llevó a cabo un estudio con el título *“Plan de Sucesión para la empresa industrial Tucson usando un Modelo de Competencias”* con la finalidad de definir y diseñar un plan de sucesión para la empresa Tucson en Quito Ecuador, basándose en el desarrollo de las competencias gerenciales. Realizó un estudio descriptivo utilizando como instrumento una guía de entrevista a 4 gerentes para identificar competencias necesarias para el puesto directivo.

Al respecto Moscoso concluyó que la permanencia del negocio en el tiempo es un factor importante para los emprendedores, por lo que la utilización de un plan de sucesión es un tema crítico en la planeación y estrategia a largo plazo. Por ello recomendó a la empresa Tucson concentrarse en direccionar los esfuerzos en el desarrollo del personal interno de alto potencial, hacia los objetivos de crecimiento organizacional, a través de la retroalimentación y empoderamiento, para que sean éstos quienes gestionen su propio desarrollo.

El estudio anterior se relaciona con ésta investigación, debido a que expone al proceso de sucesión como factor importante de la transición de un negocio en el tiempo,

basándose en las competencias que debe poseer el nuevo sucesor en la jerarquía empresarial.

En éste orden de ideas, Flores (2008) en el estudio titulado “*La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B.C.*”, definió como objetivo conocer si el propietario de la empresa textil cuenta con un plan de sucesión en el que designe a alguno de sus hijos u otro miembro de la familia. Para ello realizó un estudio descriptivo utilizando como instrumento un cuestionario con 15 preguntas cerradas aplicado a 57 propietarios de empresas familiares del sector textil de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) delegación Tijuana, en Baja California.

En conclusión al estudio en referencia, Flores manifestó de que a pesar de que la industria textil se encuentra bajo un favorecido desarrollo, los dueños de estas empresas no tienen definida la continuidad del sucesor en la empresa, no obstante, varios empresarios ya superan los 60 años de edad y están conscientes de los problemas que enfrentarían las empresas frente a su fallecimiento, e incluso consideran que podrían cerrar o quebrar por falta de un plan de sucesión familiar. El autor citado recomienda a los propietarios de las empresas familiares del sector textil, asegurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más pronto posible a sus empresas para que las conozcan y evalúen si desean participar o no.

1.1.2 Empresa

Berges (2009) explica que la empresa es una unidad económica de producción. Una organización que combina los factores de producción y distribución de bienes económicos para atender la demanda del mercado con el fin de obtener un máximo beneficio posible.

El concepto anterior permite obtener una definición general sobre las empresas. Una empresa es una institución creada con el objetivo de maximizar sus beneficios a partir de recursos escasos y su eficiente aplicación.

1.1.3 Clasificación de las Empresas

Existen varias definiciones para la clasificación de las empresas en Guatemala. La definición oficial se encuentra en el Acuerdo Gubernativo 178-2001 para el Viceministerio de Desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala donde se clasifica a las micro, pequeñas y medianas empresas en la región de Guatemala.

Según el acuerdo anterior la clasificación de las empresas en Guatemala se puede definir por el número de empleados:

Tabla # 01
Clasificación de las Empresas

#	ESTRATO	NO. DE TRABAJADORES
01	Micro	1-10
02	Pequeña	11-25
03	Mediana	26-60
04	Grande	+ 60

Fuente: Acuerdo Gubernativo 178-2001 de la República de Guatemala

1.1.4 Empresas de asesoramiento financiero

En referencia a Bahillo (2010), las empresas de asesoramiento financiero independientes (EAFI) son aquellas personas naturales o jurídicas dedicadas exclusivamente a prestar servicios de asesoramiento en materia de inversión, es decir, recomendaciones personalizadas a empresas sobre estructura del capital, estrategias de inversión, así como asesoramiento en temas relacionados a fusiones y adquisiciones.

De igual manera el autor citado detalla que las empresas de asesoramiento financiero pueden prestar los siguientes servicios:

- Asesoramiento en materia de inversión, que son básicamente recomendaciones personalizadas de servicios de inversión a un cliente con respecto a una o más operaciones relativas a instrumentos financieros.
- Asesoramiento sobre estructura de capital, estrategias fiscales así como el asesoramiento y demás servicios en relación a fusiones y adquisiciones de patrimonios como lo son las empresas.
- Elaboración de informes de inversiones y análisis financiero, además de otras formas de recomendación general relacionado a operaciones sobre instrumentos financieros.

1.1.5 Empresas de asesoramiento financiero en Guatemala

De acuerdo con Estrada (entrevista personal, 12 de septiembre de 2011) la situación de las empresas de asesoramiento financiero no varía mucho en cuanto a los servicios prestados en el territorio nacional o extranjero. Debido a la globalización y a la naturaleza de la ciencia, las finanzas se manejan de la misma forma, exceptuando claro, las cuestiones legales y fiscales de cada país.

Estrada (2011) manifiesta que en Guatemala muchos profesionales y empresas se aventuran a negociar con firmas internacionales que prestan estos servicios, de las cuales menciona a PriceWaterHouseCooper, Ernst&Young, Moore&Stephens, entre otras. Añade que en el país existen firmas de auditoría e incluso bancos que proporcionan asesorías financieras de acuerdo a solicitud de los clientes.

a) Servicios más utilizados

Según Estrada (2011), los servicios que prestan las firmas de asesoría financiera en Guatemala son varios, entre los más importantes menciona:

- **Auditoría**

En referencia al autor citado, el auditor es contratado por las empresas para hacer una evaluación de los estados financieros y velar que las empresas estén cumpliendo con los principios de contabilidad y normas internacionales de información financiera (NIIF). De no estar cumpliendo con estas normas el auditor no puede emitir opinión limpia en su informe de auditoría. Todos los auditores deben estar colegiados (Colegio de Contadores Públicos y Auditores) para poder prestar sus servicios en el país.

De acuerdo con Estupiñan (2004) la auditoría financiera tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros básicos por parte de un autor distinto del que preparó la información contable y del usuario, con el objetivo de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen mediante un dictámen u opinión, a fin de aumentar la utilidad que la información posee.

- **Diagnóstico financiero**

Para Estrada (2011) el diagnóstico financiero es básicamente una revisión general de un proyecto o entidad para la toma de decisiones. El diagnóstico puede solicitarse derivado de una reforma fiscal o nueva oportunidad de negocio, y en base a las conclusiones de los estados financieros, evaluar la posibilidad de inversión, reducir la exposición al riesgo u optimizar el gasto en impuestos.

Aguiar (2006) lo describe como la formulación de una opinión experta acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en los estados financieros y de un método orientado a los objetivos financieros, de rentabilidad y solvencia.

- **Estrategias fiscales**

De acuerdo con Estrada (2011) todas las empresas deben asegurarse de que están preparados para operar ante cambios fiscales. La preparación de una estrategia fiscal es evaluar la situación actual, para estar de acuerdo a lo que requiere el fisco. Lo anterior implica cambio de forma o cambios de fondo en la preparación de impuestos. La empresa no puede estar escéptica al cambio, ya que la innovación es parte importante del negocio o proyecto.

Para Haime (2010), establecer las estrategias fiscales sirve para ejercer un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y aprovechar las posibles ventajas e incentivos de la materia.

- **Evaluación de proyectos**

Estrada (2011) explica que este servicio se contrata a solicitud de las empresas que están haciendo nuevos negocios o que están haciendo innovaciones en empresas que ya están en operación. Una evaluación se realiza para definir las nuevas estrategias de negocio que les permita buenas decisiones, minimizando riesgos y asegurando el retorno de su inversión.

Sapag (2005) explica que la evaluación de proyectos se entiende como un instrumento financiero que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión. Dentro del mismo análisis se debe tomar en consideración una serie de variables políticas, sociales, estratégicas y éticas.

- **Evaluación del retorno de la inversión**

Según Pulliam (2007) el Retorno Sobre la Inversión o ROI (por sus siglas en inglés) es la medida de responsabilidad que responde a la siguiente pregunta: ¿Se produce rentabilidad financiera por invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de

mejora de rendimiento? Es un indicador o índice financiero, por lo que se traduce como la comparación de los ingresos con la inversión inicial.

De acuerdo a Stoel (2007) el ROI es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costos de la misma, expresado como un porcentaje. Los gerentes se basan en éste índice para la toma de decisiones. De manera que los gerentes, basados en el cálculo del ROI pueden evaluar el beneficio que obtienen por el sacrificio financiero que realizan. Es por eso que es preferible calcular el ROI en términos de dinero.

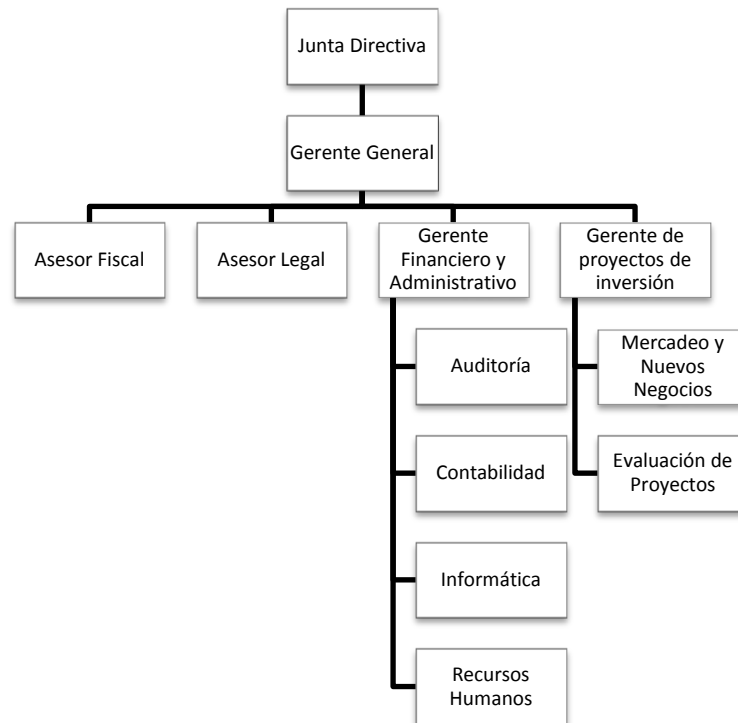
b) Tipos de clientes

Estrada (2011) explica que el tipo de clientes que demandan los servicios de una empresa de asesoramiento financiero en Guatemala son medianas y grandes empresas, negocios, sociedades y personas individuales que desean emprender proyectos, realizar futuras inversiones, fusiones, adquisiciones, entre otras. De igual forma los clientes no se limitan por ser locales o regionales, ni tampoco se cierran a un tipo específico de industria.

c) Estructura típica

La estructura típica de una empresa de asesoramiento financiero en Guatemala se puede describir de la siguiente forma:

Grafica # 01
Organigrama de la estructura típica de una empresa de
Asesoramiento Financiero en Guatemala



Fuente: Estrada (2012)

d) Funciones de cada puesto

De acuerdo con el organigrama anterior Estrada (entrevista personal, 30 de agosto de 2012) define las funciones de cada puesto dentro de la estructura típica de una empresa de asesoramiento financiero en Guatemala.

- **Gerente General**

El gerente general es el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa frente a la junta directiva, socios o accionistas. Coordina estrategias para el cumplimiento de metas y optimización de procesos.

- **Asesor Fiscal**

El trabajo del asesor fiscal es estar actualizado sobre todo lo que comprende la materia fiscal del país, conocer las regulaciones y estar al tanto de todas las reformas fiscales. Debe saber bajo qué regímenes operan las empresas para poder hacer recomendaciones. Estudia el caso junto con el gerente de proyectos y da su dictamen sobre qué régimen fiscal le conviene a cada nuevo proyecto, que sea óptimo para aprovechar todas las oportunidades y optimizar recursos en materia de impuestos.

- **Asesor Legal**

En base al autor mencionado las funciones del asesor legal, como el responsable de la correcta formación de las empresas bajo los estatutos legales del país. Los nuevos empresarios son asesorados dependiendo de la naturaleza de la empresa y proporciona información importante que debe cumplir el proyecto dentro de la legislación nacional.

- **Gerente Financiero y Administrativo**

Tiene a su cargo todo lo que son las operaciones de la empresa. Se asegura de tener flujo de efectivo para pago de planilla, pago de impuestos y se encarga de que la empresa posea todas sus patentes. Controla y monitorea toda la infraestructura de servicios de la empresa de manera interna.

- **Gerente de proyectos de inversión**

Según el autor mencionado el gerente de proyectos de inversión es parte clave del modelo de negocio ya que apoya de manera directa al gerente general en la asesoría de clientes. Debe ser una persona con habilidades de negociación, que posea amplio conocimiento y experiencia sobre la situación política, social y económica del país. Entiende la necesidad y en base a la experiencia, ayuda a las empresas a invertir sabiamente en el país o la región.

- **Mercadeo y Nuevos negocios**

Es el equipo responsable de investigar nuevos mercados, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Son los encargados de alimentar la cartera de clientes potenciales e investigar sobre tendencias.

- **Evaluación de Proyectos**

El autor antes mencionado, describe al departamento de evaluación de proyectos como el equipo responsable de ejecutar los estudios de proyectos y determinar en base a la información interna, si el proyecto es rentable o no, si es el momento correcto para ponerlo en marcha o no.

- **Auditoría**

Verifica el cumplimiento de todos los controles internos de la empresa. Revisa que las empresas estén pagando impuestos de forma adecuada, realiza inventarios dependiendo de la naturaleza del negocio, se aseguran que las empresas cumplan a cabalidad las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y principios de contabilidad para que no tenga problemas de corrupción interno.

- **Contabilidad**

En referencia al autor mencionado, contabilidad se encarga de registrar todas las compras y ventas, controla las cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos de la empresa. Tiene mucha responsabilidad sobre la operación diaria de la empresa. Es el responsable de monitorear que todas las actividades realizadas durante el día estén en orden y registradas en los libros. En base a la información proporcionada por contabilidad se toman decisiones a corto y largo plazo.

- **Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos forma parte importante a la hora del proceso de contratación, capacitación e inducción del personal interno de la empresa. Se encarga de investigar y ejecutar estrategias de clima laboral, así como evaluaciones de desempeño

- **Informática**

El departamento de informática se asegura que toda la infraestructura de sistemas de la empresa esté funcionando y no haya problemas de integración de información. Se encarga de que no exista pérdida de control interno de información, para que sin importar donde se encuentre la empresa, pueda atender de manera normal y eficiente las necesidades que se presenten.

e) Asociación de Gerentes de Guatemala

La Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) es una asociación sin fines de lucro, no política, no gremial, con personería jurídica aprobada por Acuerdo Gubernativo del Presidente de la República de Guatemala de fecha 13 de octubre de 1959. El objetivo principal de la AGG es promover el mejoramiento de las empresas, el desarrollo de la economía nacional y la elevación de los niveles de vida, por medio de la aplicación de los principios gerenciales y administración científica. La AGG ha capacitado a más de 200,000 personas en distintas áreas de desarrollo gerencial. Actualmente cuenta con una membresía de 2,000 asociados provenientes de empresas en la región.

La AGG está conforma actualmente de varios gerentes que se agremian pagando una membresía y recibiendo a cambio una serie de beneficios como acceso a congresos, conferencias y capacitación en diferentes áreas empresariales. Adicionalmente reciben publicaciones e informes especiales como el directorio de las Páginas Gerenciales con información y contacto de los socios de la institución.

1.2 Marco Teórico

En la presente investigación se tiene como elemento de estudio el proceso de sucesión, por lo cual se presentan conceptos y definiciones de las teorías relevantes relacionadas con el tema.

1.2.1 Empresa Familiar

Según Urey (2007) existen malentendidos sobre el concepto y suele asociarse a empresas pequeñas y poco profesionales, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que exista intención de que la empresa siga en propiedad de la misma familia.

Al respecto Neubauer (2003) establece algunas características presentes en las empresas familiares:

- El porcentaje de participación del capital es poseído por una familia
- La familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa
- Existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia
- Intención de mantener la participación de la familia en la empresa por varias generaciones

Pérez-Fandón (2005) define a las empresas familiares como organizaciones que pertenecen a una sola persona o varias de ellas, en cuyo caso forman un grupo familiar o de parentesco y que, en ambos casos, tienen intervención principal en la dirección de las mismas.

Las empresas familiares, hoy en día, forman parte muy importantes en la economía y llegan a ser un gran porcentaje en países como Guatemala y el resto de Latinoamérica.

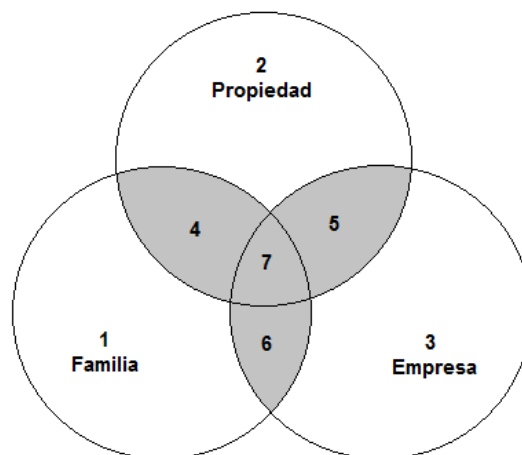
La etapa inicial de una empresa familiar siempre es la más difícil y es la etapa donde muchos negocios fracasan. En Estados Unidos el 40% de las empresas familiares desaparecen a los 5 años y en Latinoamérica las cifras son muy parecidas. En Chile, el 50% de las empresas familiares desaparecen en el mismo lapso de tiempo. (Martínez, 2011)

Producto de las definiciones anteriores se concluye que la empresa familiar es una organización donde sus acciones están repartidas dentro de un grupo familiar identificable y en las que los puestos directivos están ocupados por los mismos integrantes. Son empresas que enfrentan retos diferentes y su expectativa de vida es corta en comparación a las empresas no familiares.

1.2.2 Propiedad Familiar

Gersick (1997) retoma el modelo ya conocido sobre los tres círculos de la empresa familiar formulado por Tagiuri y Davis en el año 1982 donde se define a la empresa familiar a partir de la interacción entre tres sistemas: familia, empresa y propiedad. El entrelazamiento de estos tres sistemas forman subconjuntos que a su vez explican los roles que pueden existir dentro de las relaciones.

Grafica # 02
Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar



Fuente: Gersick (1997).

De acuerdo con Luna (2008) el gráfico anterior puede ser definido de la siguiente forma:

1. En el círculo Familiar se encuentran todos los miembros de la empresa familiar.
2. El círculo Propiedad, determina quiénes son los dueños de acciones en la empresa.
3. En el círculo Empresa, comprende a las personas que laboran en la empresa.

Los subconjuntos según el modelo establecen condiciones especiales para los que integran la relación. En el caso de un propietario familiar pero empleado, corresponde al subconjunto 4. Cuando existe un propietario no familiar pero que labora en la empresa, corresponde al subconjunto 5. En el caso de un familiar no propietario que al mismo tiempo es empleado, corresponde al subconjunto 6 y para el familiar propietario que a su vez labora en la empresa corresponde al subconjunto 7.

1.2.3 Protocolo familiar

Fernández (2013) define al protocolo familiar como el documento que establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia. Es un reglamento que debe darse a conocer a todos los familiares donde se expresan las cuestiones fundamentales de la familia y lo que se espera de todos los integrantes de la misma.

Es el documento que integra todas las políticas exhaustivas donde se definen los roles, la composición y las funciones de las instituciones de gobierno familiar. Dentro del mismo se establecen los derechos y obligaciones de los familiares que participarán de los recursos, en especial con las empresas en que se han invertido. (Corporación Financiera Internacional, 2010).

Costa (2013) definen al protocolo familiar, no como un documento, sino como un proceso de comunicación reflexivo que se lleva a cabo entre todos los miembros de la familia para determinar su postura respecto a la empresa.

En base a lo anterior se puede definir al protocolo familiar como un documento, resultado de un proceso comunicativo, que establecen las normas, roles, derechos y obligaciones de los familiares frente asuntos empresariales. El protocolo familiar no debe ser visto como un reglamento que contiene restricciones y sanciones, sino como una guía familiar frente a varios temas que relacionen a la misma con la empresa. El protocolo puede iniciar de manera sencilla y práctica, para luego ser actualizado conforme el tiempo.

Debe ser una comunicación abierta con los involucrados sobre temas importantes, donde se aporte valor, soluciones e ideas para el futuro del negocio. Un error común en las empresas familiares al momento de crear el protocolo, es que lo define el gerente al mando y restringe la actividad e ideas de los demás familiares o empleados externos, generando así, centralización de poder e información.

1.2.4 Pacto de accionistas

Martínez y García (2010) describen el pacto de accionistas como un documento que regula las relaciones entre los socios, firmado por todos al momento de la aportación de capital. Muchas veces es obviado debido a que se inicia sin inversión profesional y las personas confían de buena fe en los demás socios, lo cual no es recomendable independientemente que exista esa confianza.

Es un documento realizado por los accionistas de una empresa en la cual se explica cómo será la relación entre los actuales o futuros socios. Es importante que todos los detalles queden bien atados y que todas las reglas de juego queden muy claro. (Claver, 2013)

Según Martínez (2010) pacto legal entre accionistas que proporciona derecho político o control sobre las acciones de una empresa, para aquellos familiares que quieran vender sus acciones o parte de ellas, puedan hacerlo libremente.

Resultado de lo anterior podemos definir al pacto de accionistas como un documento legalmente constituido y firmado por todos los socios involucrados, en donde se establecen las normas claras de la relación accionaria y política dentro de la empresa.

1.2.5 Consejo familiar

Cuando las familias llegan a ser muy numerosas, es decir, más de veinte miembros o varias ramas familiares, es difícil establecer un consenso entre todos y poder tomar decisiones rápidas. Es este punto las familias crean un órgano de gobierno representativo a favor de los intereses de todos los involucrados. Dicho consejo se encarga de tomar decisiones rápidas y agilizar el canal de comunicación entre la familia y la empresa. (Durán, 2013)

Martínez (2010) lo describe como el ente encargado de expresar los intereses de la familia frente a lineamientos empresariales más grandes, como lo es el endeudamiento familiar, riesgos, inversiones, diversificación de los negocios, entre otros. Además es la forma correcta de separar a la empresa de los problemas y conflictos que enfrenten las familias.

En referencia a Guinjoan (2000) el consejo familiar es un grupo de miembros que aparte de comprometer una cantidad de capital, también añaden su capital humano, con el fin de tratar temas importantes y específicos como el plan estratégico, plan anual, etc.

En base a lo anterior el consejo familiar se define como un grupo de miembros guiados a un objetivo común, que es apoyar, comunicar y retroalimentar a la empresa sobre temas que competen a la familia y sus negocios. Dicho órgano de gobernanza familiar vela por los intereses de todos los involucrados y es de suma importancia al momento en que la familia ha llegado a crecer mucho más. Mientras más grande la familia, los problemas llegan a ser más complejos.

1.2.6 Planeación

De acuerdo con Navajo (2009) la planeación es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca de la situación actual y el camino que una organización debe recorrer en el futuro.

Según Mondy (2005) es un proceso por el cual la gerencia determina los propósitos, objetivos generales de la organización y la forma en que se llegará a los mismos. Para Fernández (2013) la planeación es estratégica cuando se da en un periodo de tiempo basado en las necesidades de la organización.

Derivado de lo anterior la planeación se puede definir como el proceso por el cual las organizaciones trazan los siguientes pasos para alcanzar las metas y 15 objetivos propuestos. Es un método sistemático que ayuda a la institución a trazar la dirección general de una empresa, anteponiéndose a situaciones futuras, a ser más eficiente con sus recursos y como resultado genera un crecimiento económico.

1.2.7 Planes

Borello (1994) define a los planes como documentos formales que siguen un proceso sistemático orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones que se deben ejecutar por el jefe y sus colaboradores, siendo eficientes con los recursos y logrando alcanzar los objetivos planteados.

La ausencia de planes tiene como consecuencia que los equipos o las diferentes unidades de negocio trabajen una contra la otra, lo que impide que la organización avance de manera eficiente hacia los objetivos. (Robbins 2002)

El autor citado también hace énfasis en que los planes establecen objetivos que facilitan el control de la organización. Si algún miembro no está seguro sobre los objetivos a seguir, difícilmente sabrá si lo está haciendo correctamente.

En referencia a lo anterior se puede definir que los planes son procesos formales y sistemáticos que tienen como resultado el planteamiento de acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Sin ellos los directores y los colaboradores no saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y hacen que el proceso sea ineficiente.

1.2.8 Tipos de planes

Según Robbins (2005) existen varios tipos de planes dentro de una organización y se clasifican en base a su entorno (estratégico u operativo), plazo (corto o largo), especificidad (específico o direccional) y frecuencia de uso (único o permanente).

a) Planes específicos

Son los planes que son definidos a partir de objetivos claros y puntuales. No dan margen a interpretaciones. A pesar de ellos son difíciles de establecer debido a que requieren un nivel de previsión muy alto, que muchas veces no existe.

b) Planes direccionales

Se originan cuando existe mucha incertidumbre sobre el futuro de la organización o cambios inesperados en el mercado. Son planes flexibles que se adaptan a lineamientos generales y permiten a los gerentes tener una dirección hacia dónde ir, pero abriendo un abanico de posibilidades.

En base a lo anterior se puede concluir que el plan direccional debe proporcionar pauta general para el cumplimiento de un resultado a largo plazo. Es aquí donde la sucesión se vuelve un plan direccional ya que se ve afectada, no sólo por el tiempo, sino por los cambios sociales y culturales que enfrenta una organización.

1.2.9 Plan de sucesión

De acuerdo con Alles (2009) el proceso de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave.

Según Guinjoan (2000) un proceso de sucesión es el conjunto de actividades que tienen lugar en el contexto empresarial y familiar durante los siguientes años, realizadas por los directores actuales a cargo de la empresa, que tienen como resultado, la transición exitosa del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

Pérez (2007) establece que uno de los desafíos más relevantes que debe afrontar la empresa familiar de cara al futuro es el controvertido camino de los cambios que se producen en la transición generacional alrededor del patrimonio la gestión directiva y las relaciones familiares.

En referencia a Urey (2007) la sucesión es la prueba definitiva en la empresa familiar. Después de haberse transformado de un negocio individual a un negocio familiar, la continuidad se convierte en un tema preocupante. Transmitir la empresa en condiciones rentables a la nueva generación de líderes, es la meta que estimula al fundador.

En diversas investigaciones realizadas en todo el mundo se concluye que sólo un tercio de las empresas familiares llega a la segunda generación y menos del 15% llega hasta la tercera. (Folle, 2012)

De acuerdo con Kpmg (2013) el 70% de las empresas familiares en México no llegan a la siguiente generación y la expectativa de vida de dichas empresas es tan solo la mitad, comparado con las empresas no familiares.

Es aquí donde la planeación estratégica forma parte importante ya que envuelve a la empresa familiar dentro de un contexto de proyección o visión hacia el futuro. Se debe tomar en consideración que la sucesión no ocurre de la noche a la mañana, es un

proceso largo que puede tomar hasta varios años en ejecutarse y dependerá de cómo el empresario se prepare para que el mismo sea exitoso y afecte en lo más mínimo a las operaciones de la empresa.

Los conceptos anteriores permiten definir la sucesión como un proceso por el cual las empresas realizan el traspaso de poder a la siguiente generación, no sólo para mantener el hilo familiar sino para mantener la rentabilidad del negocio en el futuro. Dicho proceso puede marcar la pauta para futuras sucesiones, anteponiéndose a situaciones imprevistas y a cambios súbitos dentro de la organización. Cabe añadir que tanto el sucesor, como el sucedido, enfrentan un cambio significativo que conlleva a desafíos, tales como la planeación de estrategias a largo plazo, evaluación de competencias e incluso inconvenientes en el ámbito familiar, como resentimiento entre hermanos y familiares políticos.

El factor más importantes dentro del proceso es la comunicación ya que se involucra a todos los familiares dentro del esquema empresarial y los une bajo los mismos objetivos respecto al patrimonio. Iniciar involucrando a la familia en los temas de decisiones es una buena practica dentro de la dirección del negocio. No significa entorpecer la agilidad con la que se toman decisiones, sino abrir ese canal de comunicación para que los familiares involucrados sepan que tienen un patrimonio que hay que cuidar y que el mismo, forma parte de su futuro. No podemos pretender que los hijos y nietos se involucren, si no se comunica de manera clara y práctica la intención de preservar en el tiempo el negocio familiar.

Uno de los errores más comunes del empresario es ser hermético frente a temas de sucesión, pensando que de alguna forma se evita tocar temas delicados como la muerte o sucesos inesperados. El empresario debe comunicar y transmitir conocimientos, visión y estrategias, para que en algún momento la siguiente generación tome el liderazgo total y continúe la labor comercial sin afectar las operaciones de la misma.

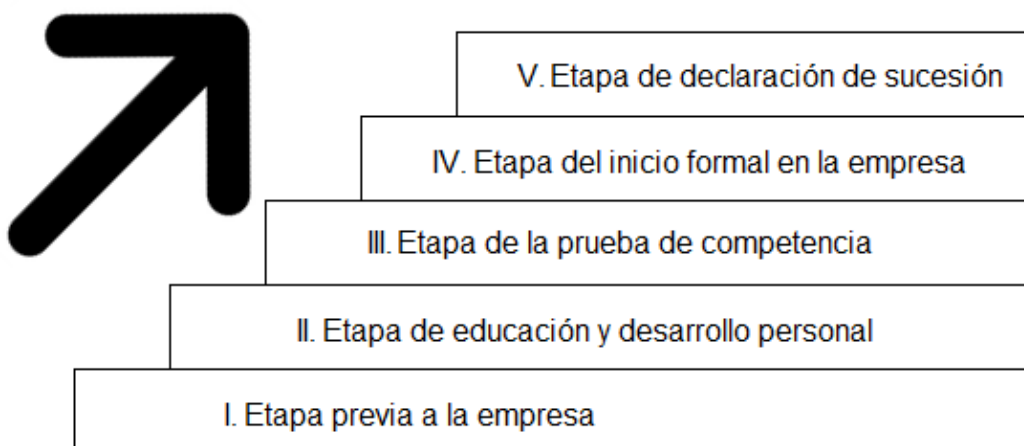
1.2.10 Etapas del plan de sucesión

En relación a las etapas que conforman el plan de sucesión, Longenecker (2009) explica que éste no contempla un momento específico en la trayectoria de la familia. Por el contrario es un proceso lento, largo, de preparación y transición. El proceso puede llevar años y a menudo décadas para ejecutarse por completo. El proceso de sucesión en las empresas familiares se describe en etapas, que con el tiempo, conducen a la transferencias del liderazgo a la siguiente generación.

El mismo autor describe el proceso de sucesión familiar en cinco etapas, las cuales se explican a continuación:

- a) Etapa previa a la empresa
- b) Etapa de educación y desarrollo personal
- c) Etapa de la prueba de competencia
- d) Etapa del inicio formal en la empresa
- e) Etapa de declaración de sucesión

Grafica # 03
Etapas de la sucesión en la empresa familiar



Fuente: Longenecker (2009).

a) Etapa previa a la empresa

De acuerdo con Longenecker (2009) es la etapa en la cual el sucesor se familiariza con la empresa como parte de su crecimiento. El niño acompaña a sus padres al negocio, lo conoce y lo hace parte de su niñez. En esta etapa no existe ninguna planeación formal para preparar al hijo para su ingreso.

Es la primera aproximación y es la base para las siguientes etapas del proceso que ocurre varios años posteriores. En la última parte de esta etapa, el niño se relaciona con las personas asociadas con la empresa y con el tiempo empieza a trabajar por horas en varias áreas operativas del negocio con el fin de adquirir un mejor concepto sobre la empresa familiar.

Lo anterior permite definir la etapa previa, como el primer acercamiento del futuro sucesor con las personas más cercanas que posee a la empresa. La edad es clave en el proceso, ya que mientras más joven sea el sucesor, tendrá mayor oportunidad de absorber información básica y lograr una mejor integración hacia el concepto.

b) Etapa de educación y desarrollo personal

Longenecker (2009) explica que en esta etapa del proceso, el posible sucesor se va a estudiar a un colegio o universidad, lo que se considera como una época para que pueda crecer de forma intelectual, obtenga madurez personal y propicia para el desarrollo de redes. Permite al sucesor trazar su propio rumbo, pero pensando en la empresa familiar y sus necesidades. El énfasis en la educación varía según empresa y familias, ya que en algunas los estudios formales no son necesarios pero, en otros casos, la obtención de un diploma es una condición para hacer carrera dentro de la organización.

En referencia a ésta etapa del proceso, el sucesor no sólo se educa académicamente sino que también comparte un lazo muy fuerte con la familia y la sociedad que lo rodea. La oportunidad de crear relaciones profesionales también forma parte de una

experiencia sólida, la cual genera competencias interpersonales y profesionales que serán de suma importancia al momento de ser tomado en consideración para cualquier trabajo.

c) Etapa de la prueba de competencia

Según Longenecker (2009) en ésta etapa existen dificultades para el sucesor, ya que puede que se observe una percepción de que no se encuentra a la altura de la tarea y que disfrutan de esa posición solo por ser de la familia. Las características de la etapa lo conforman las pruebas y desafíos que colocan los padres para confirmar que esté listo para el puesto. Muchos padres, incluso, presionan a los sucesores para obtener una primera experiencia laboral fuera de la empresa antes de volver, esperando que sus logros hablen por sí mismos.

Lo anterior permite establecer que la etapa de prueba es el momento en el cuál el sucesor empieza su roce en el mercado laboral. El momento de prueba tampoco debe tener un tiempo establecido dentro del proceso, ya que los desafíos se dan constantemente dentro del ámbito profesional. El sucedido debe estar al tanto del trabajo del sucesor y retroalimentar en base a resultados obtenidos por él mismo.

d) Etapa del inicio formal en la empresa

Para Longenecker (2009) la etapa inicia cuando los posibles sucesores empiezan a trabajar tiempo completo en la empresa familiar, empezando en un peldaño debajo de la escalera corporativa. Una de las prácticas más comunes en las empresas familiares es que los hijos comienzan a trabajar en varios departamentos de la empresa, con el fin de probarse a sí mismos, compartir con los empleados y aprender del negocio desde todas las perspectivas. El manejo de los sucesores potenciales implica conceder una libertad razonable para que aprendan de sus errores y se enfoquen hacia las funciones

adecuadas para sus capacidades. En esta etapa aún no es una apuesta segura en el proceso, pero sí lo más probable.

Derivado de lo anterior, éste escalón del proceso es importante ya que empieza con el primer contacto dentro de la organización familiar. Es el momento en el cual el sucedido observa y califica al sucesor en base a sus conocimientos teóricos, competencias y capacidades de análisis e interpretación de situaciones. La experiencia en cada área del negocio le da la ventaja al sucesor ya que fortalece su habilidad de tomador de decisión.

e) Etapa de declaración de sucesión

De acuerdo con Longenecker (2009), en ésta última etapa, los posibles sucesores obtienen el nombramiento de presidente o director general y ejercen la dirección de la empresa, aun cuando por lo general uno de los padres está en el trasfondo y el sucesor no necesariamente ha dominado la complejidad de su función. En esta etapa el autor sugiere establecer un plan escrito.

A partir de lo antes descrito, se puede establecer que el paso final del proceso de sucesión cae en el traspaso oficial de mandos. A pesar de que el cambio ya fue realizado, el sucedido no sale totalmente del plano organizacional, ya que participa como consultor en varias de las decisiones, delegando conforme el tiempo el 100% de las actividades gerenciales.

1.2.11 Coaching empresarial

En base a lo descrito por Gray (2010), hace 20 años la palabra coaching sólo se conocía en el ámbito deportivo pero hoy en día la palabra coaching denota otro tipo de definiciones dentro del ámbito empresarial. Según el autor no existe una definición establecida pero menciona que el coaching es el arte de facilitar el buen rendimiento,

aprendizaje y desarrollo empresarial de otro individuo con el objetivo de alcanzar metas específicas.

De acuerdo Stout-Rostron (2014), el objetivo principal del coaching empresarial es de generar conciencia y comportamientos adecuados para alcanzar las metas de la empresa. Genera en el ejecutivo una mejor percepción sobre su rol y la importancia de su trabajo para alcanzar el éxito de la organización.

El coaching dentro del concepto de empresas familiares se trata de acompañar a los familiares involucrados a que optimicen su rendimiento con buenas prácticas gerenciales, afinar conocimientos y desarrollar todo potencial de la persona. No es una cuestión de indicarle que hacer y a donde ir, sino más bien es un tema de darle un empujón en la dirección correcta e impulsar buenas prácticas administrativas, para que pueda confiar en sus conocimientos, habilidades y tomar mejores decisiones por sí mismo.

1.2.12 Formación del sucesor

Urey (2007) describe la formación del sucesor en empresas familiares como la etapa de educación de los hijos donde los padres deben ser neutrales mientras que los ellos crecen, deben evitar quejarse en casa sobre problemas de la empresa y apoyarlos para que ellos mismos encuentren el cariño de continuar con el negocio familiar.

De acuerdo con Fernández (2013) el aprendizaje y desarrollo de conocimientos tácticos del sucesor antes de asumir responsabilidades directivas es considerado una fortaleza de la empresa familiar. Los padres son los encargados de transmitir su conocimiento y cultura empresarial para que perdure en el tiempo.

Para Longenecker (2009) Durante su infancia, los hijos pequeños acompañan a sus padres a la oficina, inician estudios medios sabiendo que la familia posee un activo y llegan a su etapa de madurez trabajando dentro del negocio familiar. A lo largo de su etapa laborando dentro de la empresa, los familiares desarrollan competencias y

conocimientos específicos sobre el manejo y administración de la organización. Sin darse cuenta, pasaron varios años desde que se inició formando a los sucesores y el gerente ha estado junto a ellos transmitiendo sus conocimientos, entrenando a los gerentes de la siguiente generación.

Por lo tanto la formación es realmente una etapa a lo largo de todo el proceso de sucesión familiar, ya que involucra tanto al gerente como a los familiares desde temprana edad. La formación inicia desde que existe la posibilidad de heredar el patrimonio, formando parte vital de la sucesión. A pesar de que está inmerso dentro del proceso, no se trata de una capacitación de algunas semanas. Es un proceso de cosechar talento a lo largo de varios años que tendrá como resultado, gerentes con visión empresarial, tomando en cuenta los objetivos y valores familiares.

1.2.13 Traspaso de poder

De acuerdo a Luna (2008) es la etapa de la sucesión familiar que implica la delegación gradual de las responsabilidades y autoridades del sucedido hacia el sucesor. Al final de esta etapa el sucesor deberá adoptar completamente las responsabilidades de la empresa

Según Amat (2004) consiste en la incorporación de los miembros de la siguiente generación y los cambios en las relaciones de trabajo de los directivos más antiguos con los nuevos, haciendo que los sistemas de dirección y reglas del juego queden claros, se acepten y se apliquen de forma ordenada.

Vivas (2006) lo define como el proceso por el cual el sucedido deja resueltos conflictos antes de adentrarse en la etapa del traslado. De este modo dejar al sucesor la vía expedita para que se enfrente con las dificultades propias del caso pero sin que vea éstas aumentadas con cuestiones ajenas a él y que podrían perjudicar el proceso de sucesión si no quedan aclarados apropiadamente.

Se puede definir el traspaso de poder como la etapa dentro del proceso de sucesión donde el cambio de roles entre el sucesor y el sucedido es oficial. Las actividades y responsabilidades con la empresa pasan a ser del sucesor. El traspaso debe ser claro para toda la organización para evitar confusiones o molestias posteriores al cambio de puestos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de sucesión tiene como finalidad preparar el traspaso generacional exitoso hacia los posibles sucesores, miembros de un grupo familiar que actualmente trabajan dentro del negocio. Es una de las etapas más difíciles de una empresa familiar porque adicional a las situaciones que enfrenta una empresa normal, esta tiene que lidiar con problemas y roces familiares que se aferran de manera directa a la dirección gerencial de la institución.

Dentro de este contexto se analizan las empresas de asesoramiento financiero que están dirigidas por consultores expertos en el área contable. Su función principal es brindar apoyo a personas individuales y empresas en el área financiera, con el fin de optimizar sus recursos económicos y obtener utilidades por medio de inversiones, créditos, anteproyectos y proyectos de inversión, al aplicar cálculos, modelos y métodos matemáticos.

En la investigación preliminar efectuada para este estudio, se detectó a través del testimonio de dos expertos en el tema: Juan Carlos Palacios (Sub Gerente y Asesor Fiscal) y Mario Alberto Estrada (Gerente General), que las empresas familiares de asesoría financiera en Guatemala no contemplan un proceso formal de sucesión, por lo que podrían encontrar dificultades al momento de que la persona a cargo, por cualquier motivo, deje de laborar.

Las posibles razones para realizar un proceso de sucesión informal son la falta de planeación sobre este tipo de asunto, debido a que los empresarios no lo consideran necesario, desconocen cómo hacerlo, o que los mismos no emiten la documentación que corresponde para preparar el cambio. Usualmente el gerente no comparte información administrativa con nadie y se especula sobre la transición, sin haber definido los objetivos claros del traspaso hacia la siguiente generación. Por consiguiente, el posible sucesor no se prepara adecuadamente para administrar el

negocio. Adicionalmente, las fuentes citadas añaden que los familiares se sienten incómodos al hablar sobre el tema.

De continuar con las prácticas anteriormente planteadas, pueden generarse divisiones entre los hermanos y familiares que laboran en la empresa, debido a la decisión de escoger a uno sobre el otro. De igual manera la empresa podría sufrir pérdidas monetarias ante la ausencia de una visión clara acerca de la sucesión gerencial en la organización. Lo cual redundaría en un alto costo de oportunidad debido al tiempo perdido y errores que ocasionaría un proceso de planificación contingencial. Y en el peor escenario, la extinción total del negocio.

Por lo antes mencionado se considera importante determinar la forma en que las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero se preparan hoy en día para un futuro proceso de sucesión.

La situación anterior conlleva a formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala frente un futuro proceso de sucesión?

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Determinar cuál es la situación actual de las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala frente un futuro proceso de sucesión.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la estructura de propiedad que poseen las empresas familiares.
- Determinar si los socios fundadores ya establecieron un plan de sucesión familiar.
- Analizar qué tipo de documentación existe dentro de las empresas familiares respecto al proceso de sucesión.
- Determinar si los sucesores reciben una formación previa al traspaso de poder.
- Crear un manual de sucesión que sirva como guía básica a empresarios que planeen heredar una empresa a la siguiente generación.

2.2 Variable de estudio

- Plan de Sucesión

2.2.1 Definición conceptual

Según Guinjoan (2000) el plan de sucesión es el conjunto de actividades que tienen lugar en el contexto empresarial y familiar durante los siguientes años, realizadas por los directores actuales a cargo de la empresa, que tienen como resultado, la transición exitosa del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

2.2.2 Definición operacional

Los planes de sucesión en las empresas familiares dedicadas a asesoramiento financiero, son aquellos que facilitan y ayudan a la eficiente transición generacional, identificando los objetivos, los participantes y puestos claves para una buena continuidad familiar y profesional.

2.2.3 Indicadores

- Plan de sucesión
- Propiedad (como está conformada la empresa)
- Formación del sucesor
- Traspaso de poder

2.3 Alcances y limitaciones

Este estudio abarcó nueve empresas familiares dedicadas a prestar servicio de asesoramiento financiero, comprendidas en el listado de miembros de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

Entre las limitantes que se presentaron en esta investigación se menciona la poca información actualizada sobre el número exacto de empresas familiares que operan actualmente en el territorio guatemalteco. Las escasas fuentes de información han sido preparadas por organizaciones del sector privado que no la proporcionan fácilmente a quienes no sean socios. Por otra parte en Guatemala no existen publicaciones respecto a las empresas familiares que se dediquen al asesoramiento financiero.

De igual manera, se establece como una limitante, la disponibilidad de tiempo que ofrecen los directivos de las empresas familiares para proporcionar información detallada de sus operaciones, al igual que su documentación legal y operativa. Por lo que se trató de sintetizar los instrumentos lo mejor posible para optimizar el tiempo de los directivos.

2.4 Aporte

Este estudio tiene como finalidad aportar a los propietarios y gerentes de las empresas familiares de asesoría financiera, información sobre la importancia de un proceso formal de sucesión previamente establecido para un traspaso generacional exitoso.

De igual forma busca ser de utilidad a los futuros emprendedores que tengan el deseo de compartir un proyecto con su familia, para que puedan anticipar situaciones que se podrían presentar y le sea factible prolongar la vida del negocio familiar.

Asimismo pretende facilitar a todos los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y demás universidades en la región, material de referencia para futuras investigaciones relacionadas con el proceso de sucesión de empresas familiares, debido a que existe poca información sobre estos temas en Guatemala.

III. MÉTODO

La investigación corresponde a un modelo de investigación descriptiva cuyo objetivo, según Lerma (2004) consiste en describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen. El estudio abarcó empresas familiares que respondían a las siguientes características: Prestan el servicio de asesoramiento financiero, los propietarios son miembros de la AGG y se encuentran operando bajo el mando, de al menos, la primera generación familiar.

3.1 Sujetos

Para recabar la información requerida se incluyó a los sujetos que se describen a continuación:

3.1.1 Sujeto 1: Socio fundador (futuro sucedido)

Se refiere a los ejecutivos fundadores o integrantes familiares, encargados actualmente de la administración general de la empresa que presta servicios de asesoría financiera. Adicionalmente son miembros de la primera generación familiar o la más antigua al mando y en ellos recae la responsabilidad de diseñar la planeación a largo plazo. Se incluyeron como sujetos con el objetivo de conocer cómo se preparan para un futuro proceso de sucesión, formación del posible sucesor y el traspaso generacional.

3.1.2 Sujeto 2: Familiar involucrado (posible sucesor)

Corresponde a los encargados o ejecutivos de áreas clave dentro de las empresas familiares de asesoramiento financiero investigadas. Son integrantes de, al menos, la primera generación familiar y los cuales ocuparían en un futuro, la posición más alta en

la jerarquía empresarial. Se incluyeron como sujetos con el objetivo de conocer su preparación hacia el proceso de sucesión familiar y competencias gerenciales.

3.2 Universo y Muestra

Para definir el número de sujetos a estudiar, se realizó un censo de las empresas que prestan servicios de asesoría financiera inscritas en el directorio de la Asociación de Gerentes de Guatemala edición 2012. Debido a que no existen registros sobre el número exacto de empresas que prestan el servicio de asesoría financiera, se optó por comunicarse con cada una de las mismas y filtrarlas para el siguiente estudio. De 200 empresas que se encontraban clasificadas bajo el rubro de “Servicios Profesionales” y “Servicios Varios”, 153 empresas dijeron no prestar dicho servicio, mientras que 47 empresas informaron que prestan el servicio de asesoramiento financiero, son empresas familiares, miembros de la AGG y se encuentran operando bajo el mando, de al menos, la primera generación. Únicamente nueve de esas empresas aceptaron compartir información para esta investigación; por lo que se aplicó el sistema de muestreo por juicio de expertos con participación de los sujetos incluidos en el presente estudio que asciende a nueve empresas, seleccionados de acuerdo a las siguientes características:

3.2.1 Sujeto 1: Socio fundador de las empresas familiares objeto de estudio

Bajo la premisa de que cada empresa, sin importar que sea o no de asesoramiento financiero, cuenta con un gerente o director general, el universo de este sujeto asciende a 9, y dado a que la cantidad es muy reducida, se aplicó un censo.

3.2.2 Sujeto 2: Familiar involucrado objeto de estudio

Tomando como referencia que el objeto de estudio son empresas familiares, se entrevistó a los familiares que al momento de realizar el estudio, se encontraban

ocupando puestos gerenciales, por lo que el universo de este sujeto asciende a 9, que fueron entrevistados en su totalidad.

3.3 Instrumentos

El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario, dirigido a directores y a familiares involucrados. Con el fin de recopilar la información necesaria para cumplir con los objetivos de esta investigación se realizó una prueba piloto a dos gerentes, dueños de empresas familiares quienes validaron los cuestionarios. Los instrumentos se describen a continuación:

3.3.1 Cuestionario para socio fundador (sucedido)

Se diseñó y aplicó un cuestionario dirigido al socio fundador o futuro sucedido de la empresa familiar, que contiene 16 preguntas cerradas, buscando identificar la forma en que las empresas se preparan para el proceso de sucesión familiar en las empresas seleccionadas.

(Ver anexo 4)

3.3.2 Cuestionario para familiar involucrado (potencial sucesor)

Se redactó un cuestionario que contiene 12 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas, dirigidas a los familiares involucrados o futuros sucesores de la empresa familiar dedicada al asesoramiento financiero; buscando identificar la forma en que las empresas se preparan para el proceso de sucesión familiar en las empresas seleccionadas (Ver anexo 5).

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Elección del tema a investigar.
2. Realización de una investigación preliminar sobre las empresas dedicadas a prestar servicios de asesoramiento financiero para verificar la factibilidad de obtener información.
3. Redacción del Marco Teórico.
4. Redacción del planteamiento del problema, objetivos, variables e indicadores.
5. Selección del método de investigación
6. Selección de los sujetos de estudio.
7. Requerimiento de información a los gerentes generales y ejecutivos de las empresas seleccionadas.
8. Elaboración de cuestionarios basados en los indicadores y objetivos.
9. Validación de los instrumentos por expertos en proceso de sucesión familiar.
10. Realización de prueba piloto.
11. Aplicación de cambios convenientes en instrumentos.
12. Aplicación de los instrumentos a los gerentes generales y familiares, vía correo electrónico, visitas a sus lugares de trabajo y telefónicamente.
13. Tabulación de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados.
14. Presentación de resultados mediante gráficas y tablas.
15. Análisis e interpretación de la información obtenida.
16. Discusión de resultados, cotejando las respuestas contra el marco teórico.
17. Elaboración de las conclusiones en base a la discusión de resultados, buscando alcanzar el objetivo general y específicos.
18. Redacción de las recomendaciones para cada una de las conclusiones incluidas.
19. Presentación del informe final.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, después de aplicar los instrumentos de esta investigación (Anexos 4 y 5).

4.1 Respuestas de Cuestionario aplicado a Socios Fundadores (Anexo #4)

Variable de estudio: Proceso de sucesión.

Indicador: Información general.

Tabla # 01
Sexo

Género	Número
Masculino	6
Femenino	3
Total de respuestas	9

Fuente: Anexo 4, Pregunta 1 **Base:** 9 Ejecutivos **Indicador:**

En las empresas familiares de asesoría financiera, la mayor parte de los ejecutivos encuestados son de sexo masculino. Esto es producto del machismo en Guatemala y rechazo social de la mujer ejecutiva.

Indicador: Información general.

Tabla # 02
Edad

Edad	Número
18 – 30	2
31 – 49	5
50 – 60	2
61 o más	0
Total de respuestas	9

Fuente: Anexo 4, Pregunta 2 **Base:** 9 Ejecutivos

La mayor parte de los ejecutivos de empresas familiares son personas entre 31 y 49 años de edad.

Indicador: Información general.

Tabla # 03
Años que tiene la empresa de estar trabajando

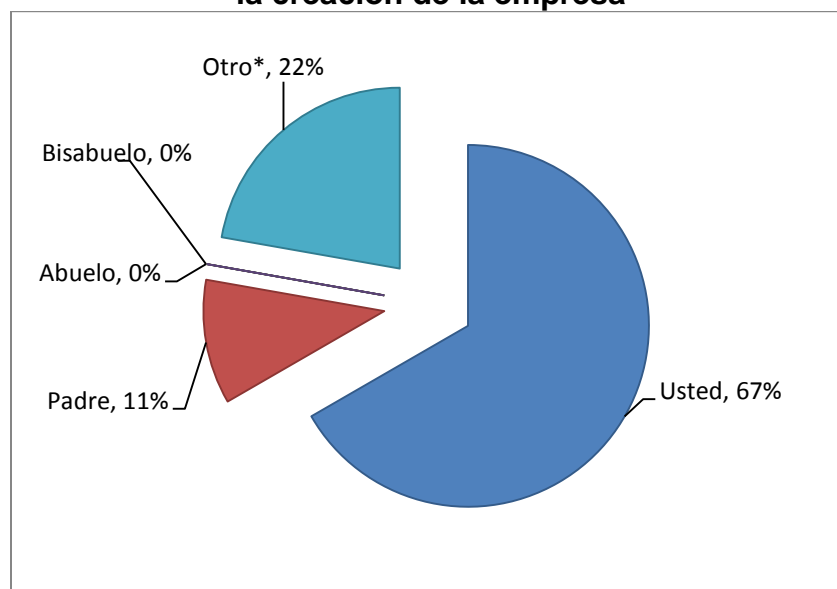
Años	Número
0 – 5	4
6 – 10	2
11 – 15	1
16 – 20	0
21 – 25	1
26 o más	1
Total de respuestas	9

Fuente: Anexo 4, Pregunta 3 **Base:** 9 Ejecutivos

La mayoría de las empresas encuestadas son jóvenes que poseen entre 0 y 5 años en la industria.

Indicador: Propiedad.

Grafica # 01
Familiar a quien se le atribuye
la creación de la empresa



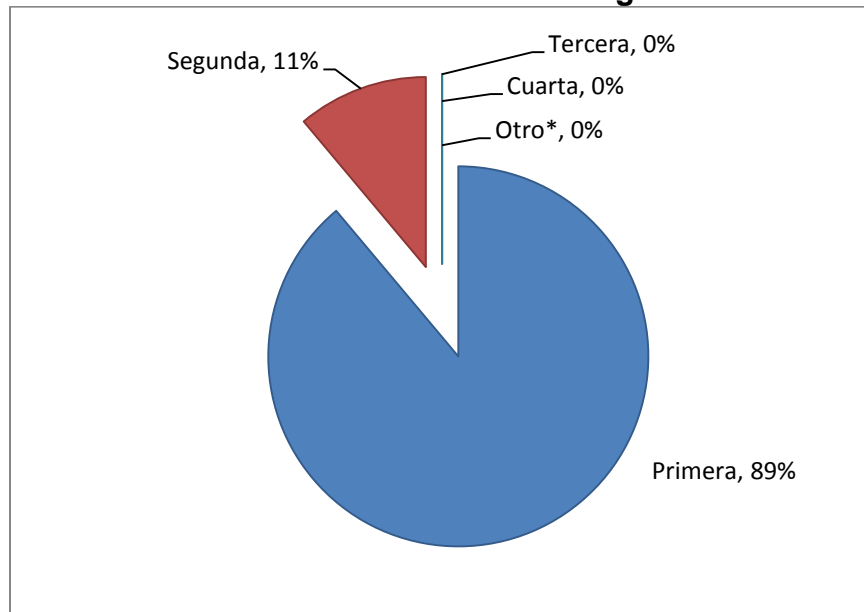
(*) Consiste en hermanos, primos, tíos u otro familiar.

Fuente: Anexo 4, Pregunta 4 **Base:** 9 Ejecutivos

6 de cada 9 gerentes atribuyen la creación de la empresa familiar a ellos mismos y solamente 2 de cada 9 se lo atribuyen a sus padres, lo cual demuestra que pocas empresas superan la transición familiar.

Indicador: Propiedad.

Grafica # 02
Generación al mando del negocio

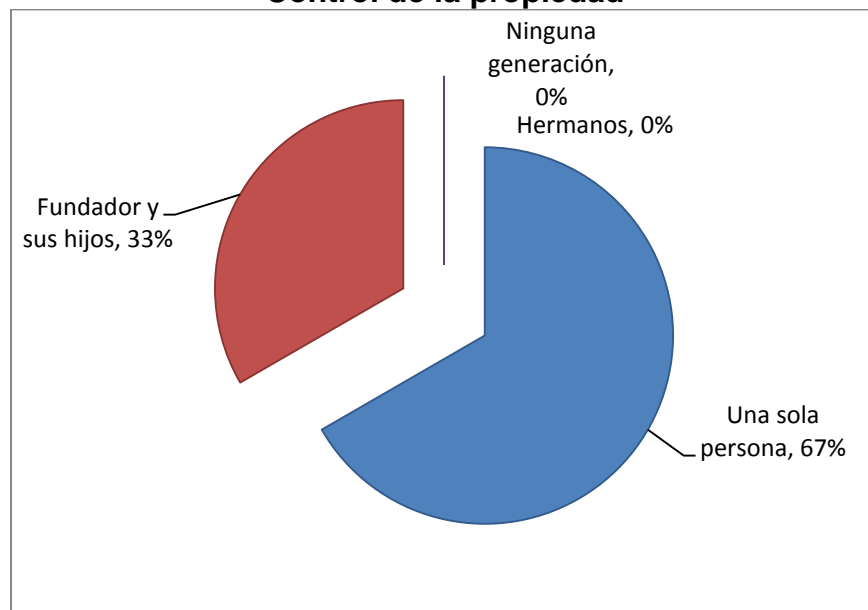


Fuente: Anexo 4, Pregunta 5 **Base:** 9 Ejecutivos

8 de cada 9 empresas familiares encuestadas, se encuentran en la primera generación familiar, lo que nos indica que las empresas son jóvenes y no han atravesado por ningún proceso de sucesión familiar. Lo que se refleja en inexperiencia y en falta de documentación.

Indicador: Propiedad.

Grafica # 03
Control de la propiedad

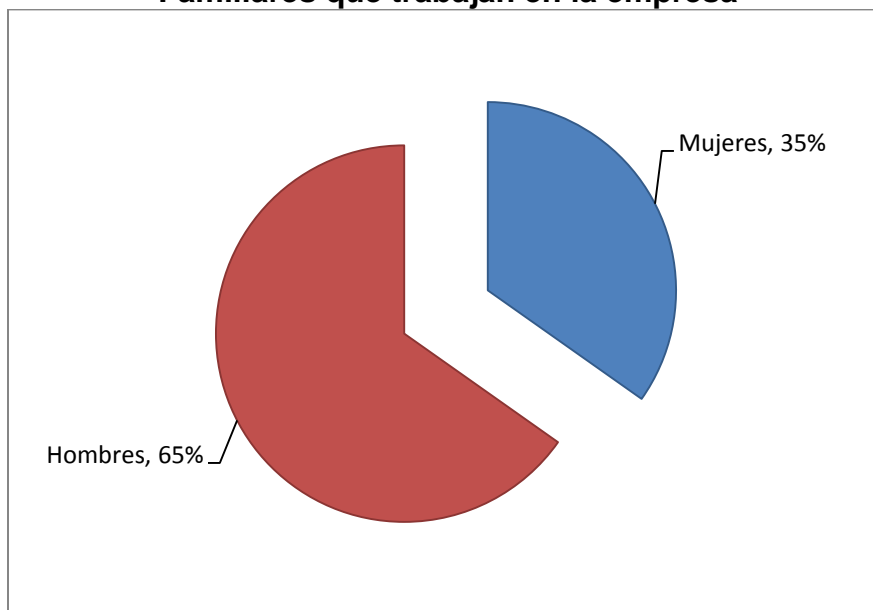


Fuente: Anexo 4, Pregunta 6 **Base:** 9 Ejecutivos

El control de la propiedad de la empresa se concentra en una sola persona en 6 de cada 9 encuestados, y 3 de cada 9 afirma que las acciones están repartidas entre padre e hijos. De alguna manera los directores de empresas reflejan su preferencia por centralizar la propiedad en una sola persona y no repartir acciones a sus familiares.

Indicador: Propiedad.

Grafica # 04
Familiares que trabajan en la empresa

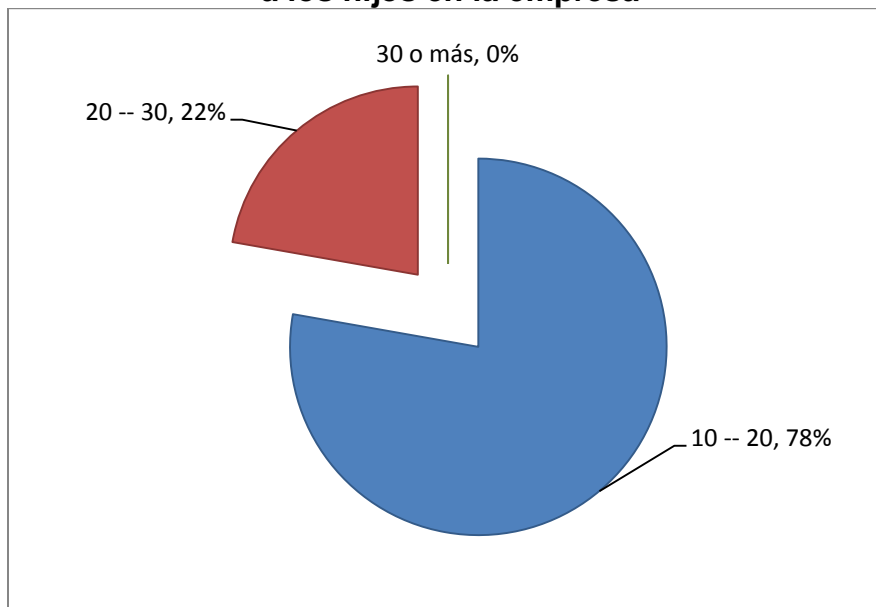


Fuente: Anexo 4, Pregunta 7 **Base:** 9 Ejecutivos

Del total de familiares mayores de 18 años que laboran en las empresas, un 65% son hombres y un 35% son mujeres, ocupando desde puestos ejecutivos hasta puestos operativos. Se observa que aún existe una preferencia en cuanto a sexo para trabajar en las empresas familiares, lo que denota una clara relación con la cultura machista actual de nuestro país.

Indicador: Evaluación por competencias.

Grafica # 05
Edad idónea para involucrar a los hijos en la empresa

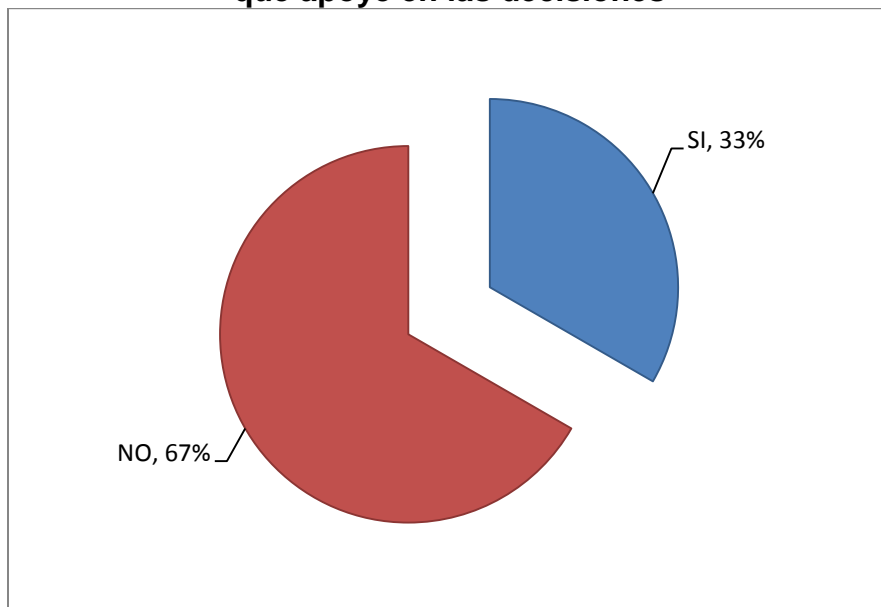


Fuente: Anexo 4, Pregunta 8 **Base:** 9 Ejecutivos

Referente a la edad que deben poseer los hijos para participar en la empresa familiar se observa de acuerdo a los resultados que la mayoría prefiere hacerlo desde muy jóvenes, puesto que 7 de cada 9 encuestados coincide en que es importante involucrar a los hijos en el negocio entre los 10 y 20 años de edad para que adquieran mayor experiencia.

Indicador: Planeación estratégica.

Grafica # 06
Existencia de una junta directiva
que apoye en las decisiones

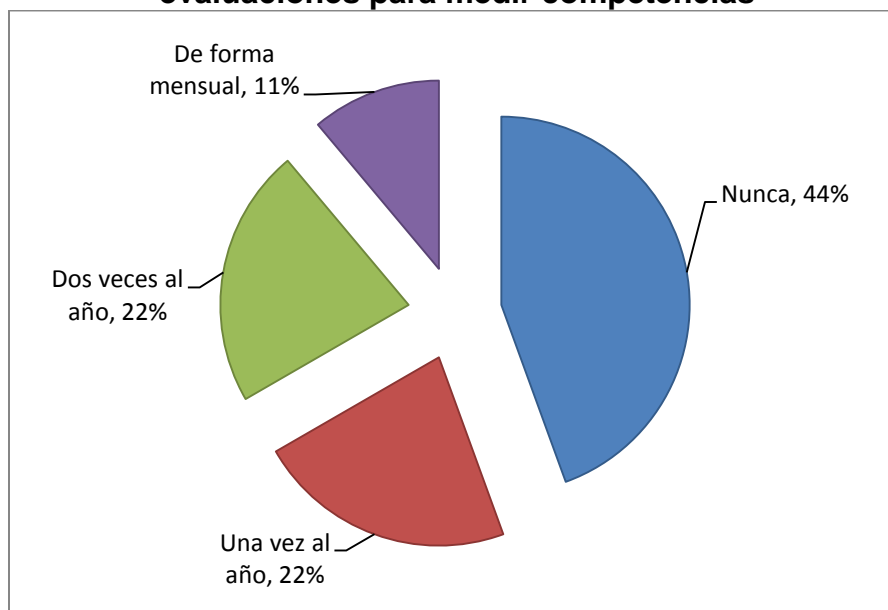


Fuente: Anexo 4, Pregunta 9 **Base:** 9 Ejecutivos

En esta pregunta se puede observar la falta de información que tienen las empresas familiares en cuanto a órganos de gobierno, puesto que 6 de cada 9 encuestados afirma que no existe ninguna junta directiva que apoye en las decisiones del negocio. Esto resulta de los pocos miembros de la familia involucrados en la empresa y la centralización de poder que demuestran las gerencias actualmente.

Indicador: Evaluación por competencias.

Grafica # 07
Frecuencia con la que realiza evaluaciones para medir competencias

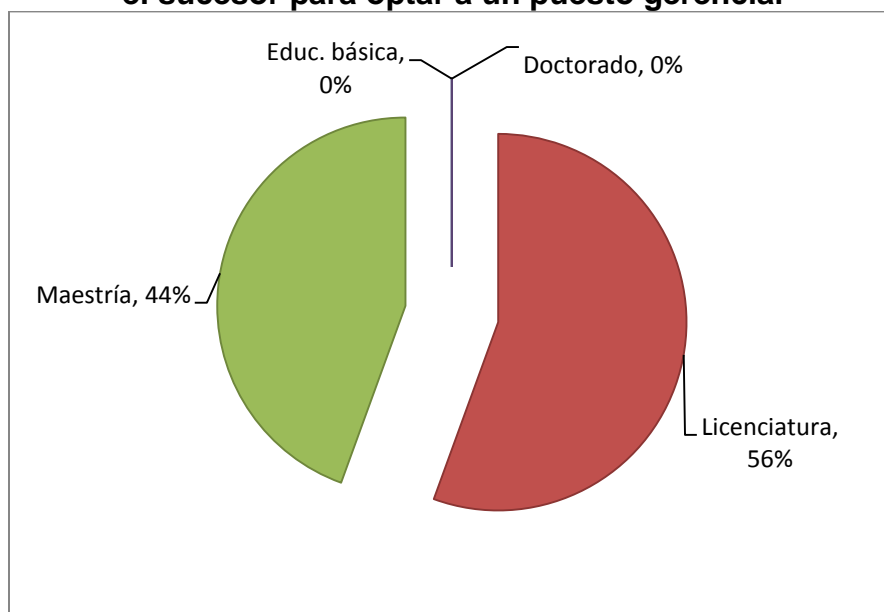


Fuente: Anexo 4, Pregunta 10 **Base:** 9 Ejecutivos

4 de cada 9 directores encuestados afirma que no realiza ninguna evaluación para medir las competencias de los familiares en puestos clave. Únicamente el 1 de cada 9 evalúa de forma mensual dichas competencias. Lo cual indica que parte de las decisiones sobre puestos claves se basan en análisis personales y de manera subjetiva.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 08
Nivel de educación idóneo que debe tener el sucesor para optar a un puesto gerencial



Fuente: Anexo 4, Pregunta 11 **Base:** 9 Ejecutivos

Según los resultados obtenidos, 5 de cada 9 directores creen que el nivel educativo idóneo de su futuro sucesor debe ser una licenciatura, mientras que el resto afirma que debe ser una maestría. Lo anterior nos demuestra que los gerentes creen firmemente en que los estudios superiores ofrecen mejores herramientas gerenciales y consideran importante la educación como factor decisivo en la elección de sucesor.

Indicador: Formación del sucesor.

Tabla # 04
Características idóneas del candidato
a ocupar Gerencia General

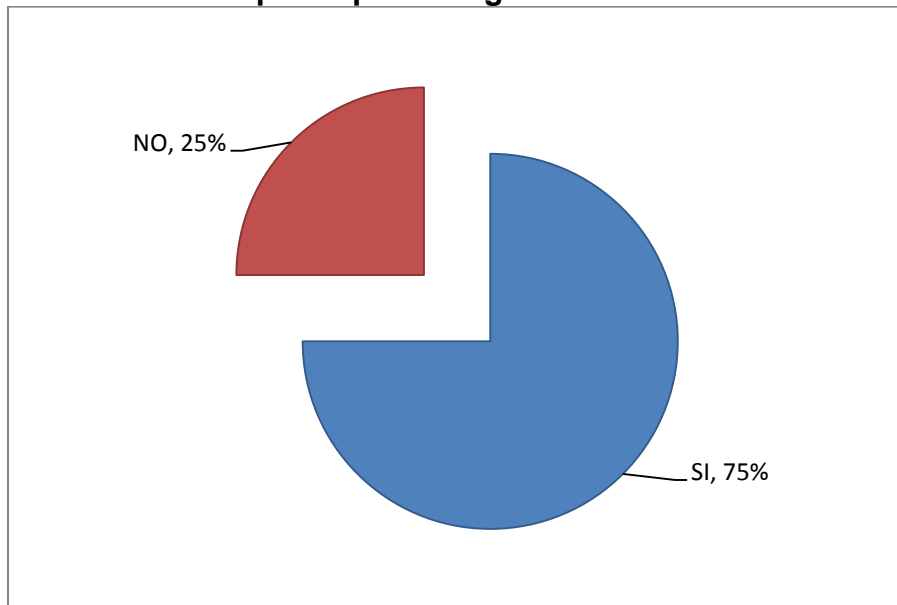
Característica	Número
Experiencia en todas las áreas	3
Estudios / Conocimiento	2
Honesto	2
Responsable	1
Líder	1
Proactivo	1
Visionario	1
Emprendedor	1
Dinámico	1
Ingeniero	1
Valores cristianos	1
Total de respuestas	15

Fuente: Anexo 4, Pregunta 12 **Base:** 20 respuestas de 9 Ejecutivos

La mayoría de los directores encuestados afirman que las características ideales en un sucesor deben ser una combinación entre experiencia en todas las áreas y conocimiento teórico, además la persona debe ser honesta, responsable, líder, ser proactivo, tener una visión a largo plazo y ser emprendedor.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 09
Familiares capacitados para
optar a puestos gerenciales?

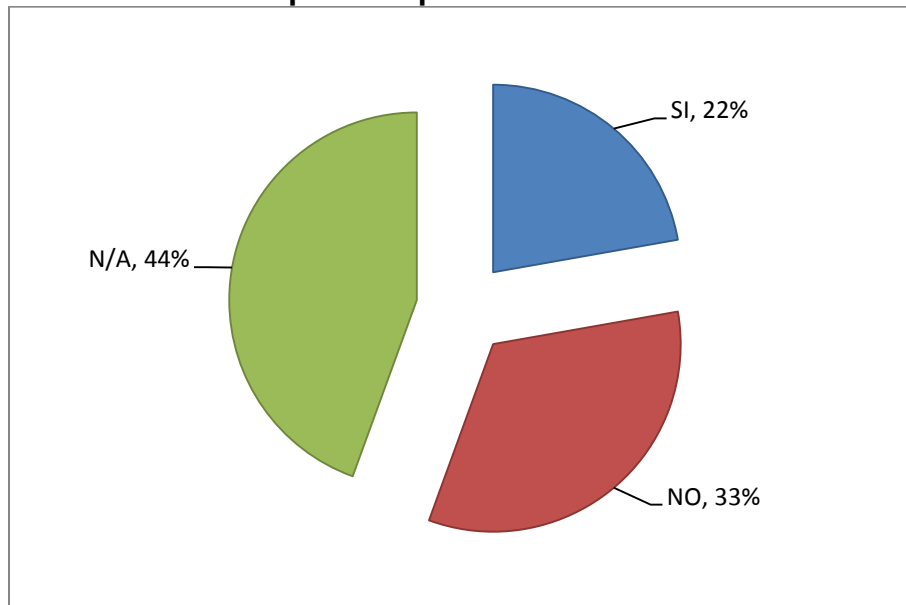


Fuente: Anexo 4, Pregunta 13 **Base:** 9 Ejecutivos

6 de cada 9 encuestados afirma tener dentro de la empresa, familiares capacitados para optar a puestos gerenciales. Se puede observar que existe un nivel de confianza alto en el recurso humano, a pesar que gran parte de las empresas no evalúa competencias periódicamente. Cabe resaltar que la mayoría de las empresas se encuentra bajo el mando de la primera generación y la mayor parte de los familiares involucrados son jóvenes entre las edades de 18 y 30 años, lo que influye en no tener familiares capacitados para puestos gerenciales.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 10
Presencia de asesoría profesional para el último traspaso de poder o sucesión familiar

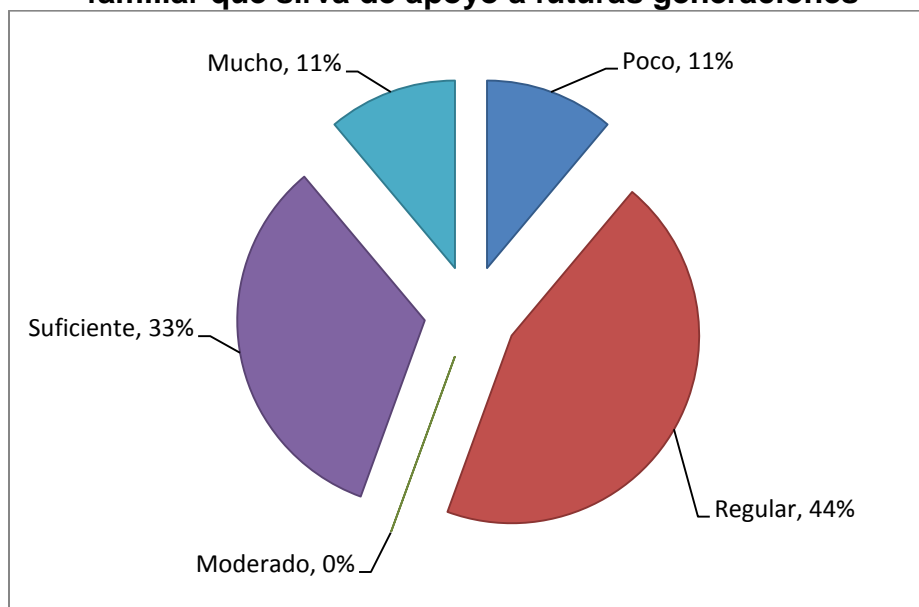


Fuente: Anexo 4, Pregunta 14 **Base:** 9 Ejecutivos

Según los resultados obtenidos, de las 5 empresas que atravesaron una sucesión previa, 3 de ellas afirman no haber contado con asesoría profesional para el traspaso. Lo anterior demuestra la dificultad que tienen los gerentes en aceptar ayuda de asesores, lo cual puede ser resultado de la falta de confianza en personas ajenas a la familia o la falta de recurso económico para este rubro.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 11
Documentación sobre el proceso de sucesión familiar que sirva de apoyo a futuras generaciones

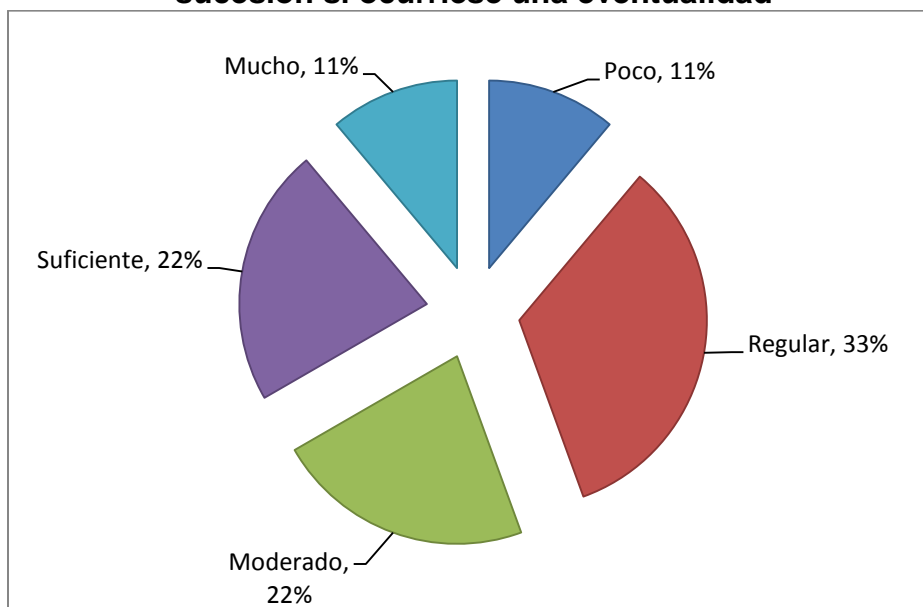


Fuente: Anexo 4, Pregunta 15 **Base:** 9 Ejecutivos

Con base en los resultados anteriores se determina que los gerentes no documentan sus procesos y centralizan la información, puesto que 5 de 9 ejecutivos encuestados afirman que poseen poca o regular documentación sobre el proceso de sucesión que le pueda servir a las futuras generaciones.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 12
Nivel de preparación de la empresa a una sucesión si ocurriese una eventualidad

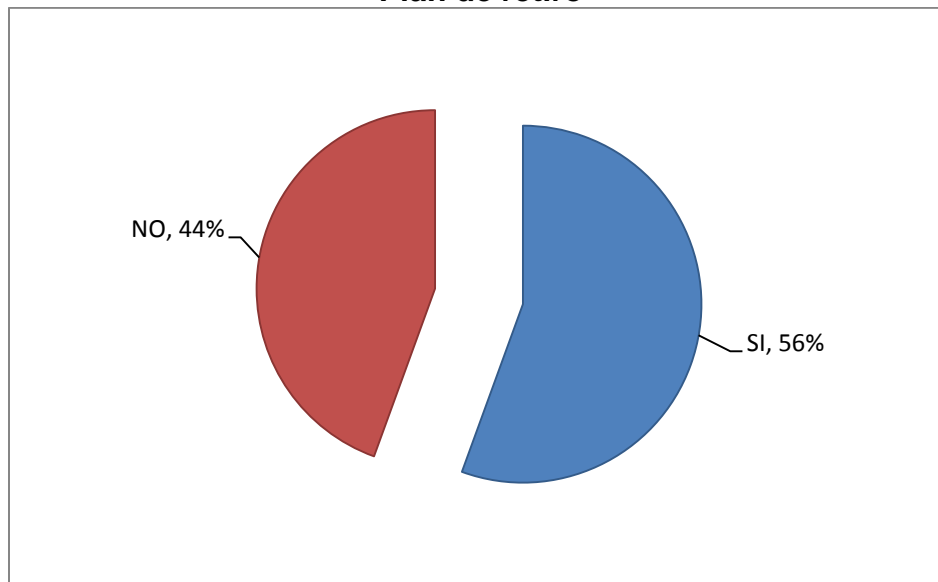


Fuente: Anexo 4, Pregunta 16 **Base:** 9 Ejecutivos

Los resultados de la gráfica anterior evidencian que, 1 de cada 9 encuestados afirma que la empresa se encuentra muy preparada, si ocurre una eventualidad. A pesar de existir un nivel de confianza alto en el recurso humano, los gerentes piensan que la empresa no se encuentra preparada al 100% para operar sin ellos. Esto puede ser resultado de la centralización de la información y toma de decisión por parte de gerencia.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 13
Plan de retiro



Fuente: Anexo 4, Pregunta 17 **Base:** 9 Ejecutivos

Nuevamente se confirma la teoría en cuanto a la falta de registro formal de procesos ya que 4 de cada 9 ejecutivos encuestados afirman no tener documentación o al menos haber pensado en su plan de retiro. Adicionalmente se demuestra la resistencia al cambio que poseen los gerentes al no planear su futuro en la empresa.

4.2 Respuestas de Cuestionario a Familiar Involucrado (Anexo #5)

Variable de estudio: Proceso de sucesión.

Indicador: Información general.

Tabla # 05
Sexo

Género	Número
Masculino	6
Femenino	8
Total de respuestas	8

Fuente: Anexo 5, Pregunta 1 **Base:** 8 Familiares

En las empresas encuestadas, gran parte de los familiares involucrados son de sexo femenino. A pesar del machismo de la actual generación al mando del negocio, la mujer protagoniza el futuro liderazgo empresarial.

Indicador: Información general.

Tabla # 06
Edad

Edad	Número
18 – 30	7
31 – 49	0
50 – 60	1
61 o más	0
Total de respuestas	8

Fuente: Anexo 5, Pregunta 2 **Base:** 8 Familiares

La mayoría de los encuestados son jóvenes entre 18 y 30 años de edad. Esto significa que son generaciones jóvenes que aún se encuentran en su etapa de adaptación y aprendizaje dentro de la empresa.

Indicador: Información general.

Tabla # 07
Parentesco

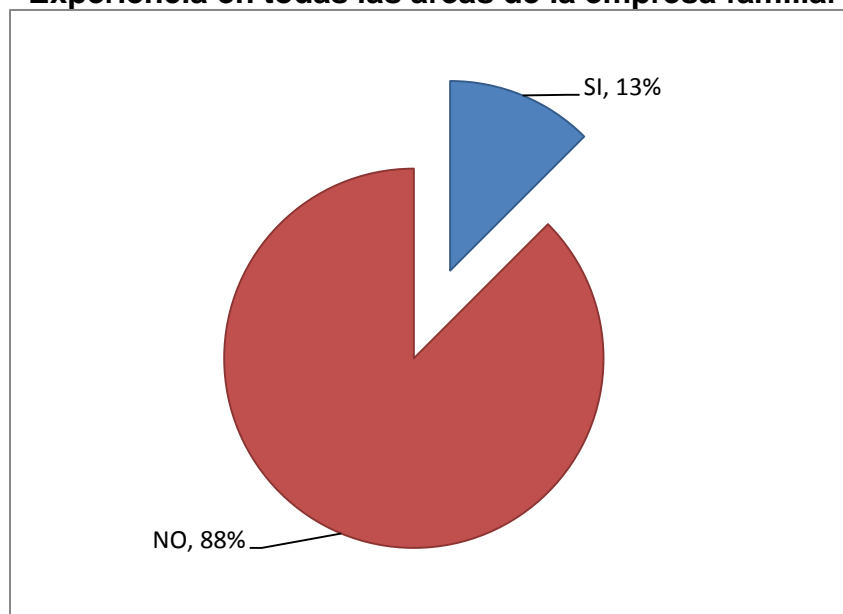
Años	Número
Hijo	6
Nieto	0
Bisnieto	0
Otro	2
Total de respuestas	8

Fuente: Anexo 5, Pregunta 3 **Base:** 8 Familiares

Según los resultados, los familiares involucrados en las empresas son hijos del fundador o director general. Lo que demuestra que la mayoría de las empresas familiares en este estudio están por atravesar su primer proceso de sucesión.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 14
Experiencia en todas las áreas de la empresa familiar

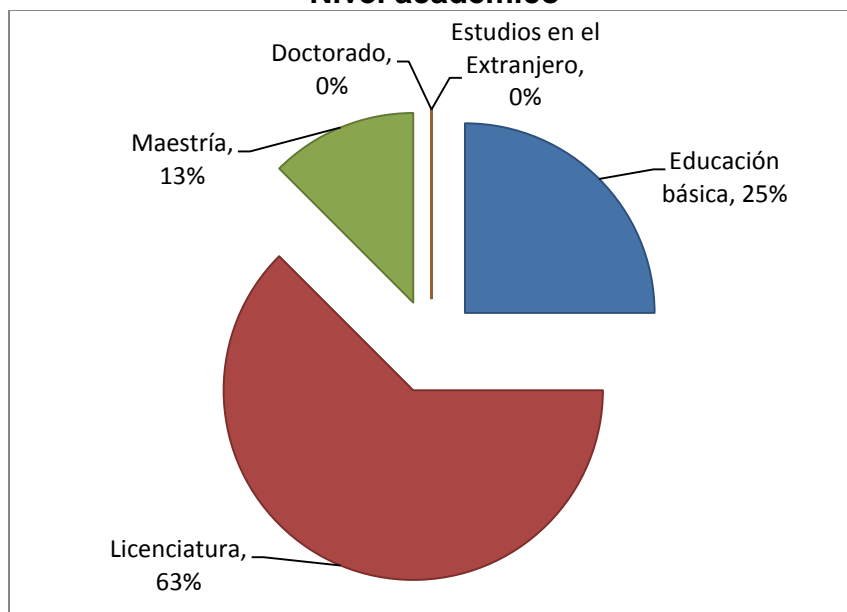


Fuente: Anexo 5, Pregunta 4 **Base:** 8 Familiares

Los resultados demuestran que tan sólo 1 de cada 8 encuestados ha trabajado en todas las áreas de la empresa, mientras que el resto aún les falta trabajar, en al menos un área. Esto refleja la poca experiencia por parte de los potenciales sucesores en cuanto al negocio familiar.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 15
Nivel académico

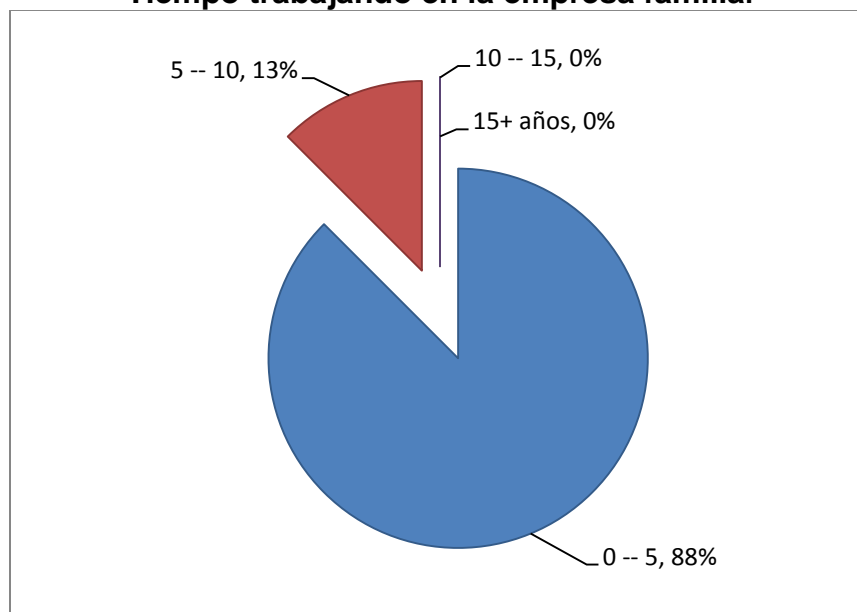


Fuente: Anexo 5, Pregunta 5 **Base:** 8 Familiares

Se puede demostrar el interés que poseen los familiares involucrados en la educación superior y capacitación técnica como factor importante en la empresa familiar, puesto que 5 de cada 8 encuestados posee una licenciatura, mientras que sólo 1 posee una maestría.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 16
Tiempo trabajando en la empresa familiar

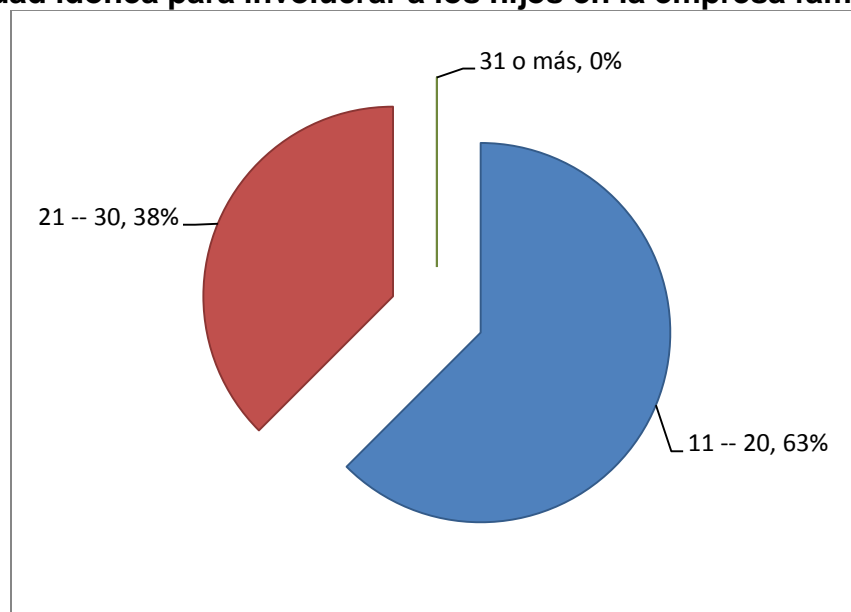


Fuente: Anexo 5, Pregunta 6 **Base:** 8 Familiares

7 de cada 8 sujetos encuestados admiten tener entre 0 a 5 años de trabajar en la empresa familiar. Lo anterior indica que tanto las empresas como los familiares involucrados trabajando en ellas son jóvenes.

Indicador: Formación del sucesor.

Grafica # 17
Edad idónea para involucrar a los hijos en la empresa familiar



Fuente: Anexo 5, Pregunta 7 **Base:** 8 Familiares

Los familiares involucrados concuerdan con los gerentes de empresas en cuanto a la mejor edad para trabajar en el negocio familiar ya que 5 de cada 8 encuestados consideran que es importante involucrar a los hijos en la empresa entre las edades de 11 a 20 años de edad.

Indicador: Evaluación por competencias.

Tabla # 08
Principales logros en la empresa

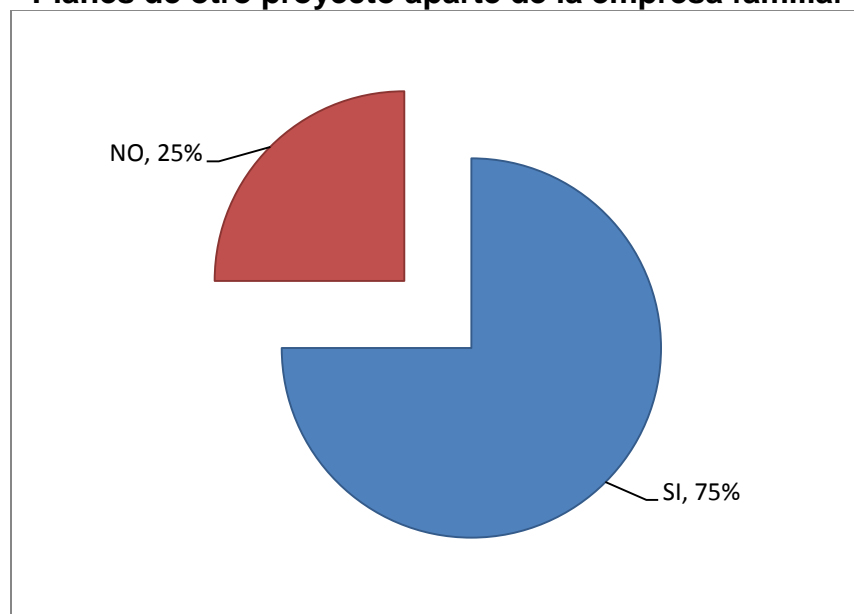
Logros	Número
Incremento en cartera de clientes	2
Incremento en las ventas	1
Experiencia y conocimiento	5
Total de respuestas	8

Fuente: Anexo 5, Pregunta 7 **Base:** 8 respuestas de 8 Familiares

Entre los principales logros mencionados por los familiares de la empresa, se encuentran haber obtenido experiencia y conocimiento, haber incrementado la cartera de clientes y haber incrementado las ventas. A pesar de que la experiencia y conocimiento no pueden ser cuantificados, los familiares que trabajan en la empresa familiar, lo consideran un logro. Tomando en cuenta que la mayor parte de los miembros están entre las edades de 18 a 30 años.

Indicador: Planeación estratégica.

Grafica # 19
Planes de otro proyecto aparte de la empresa familiar

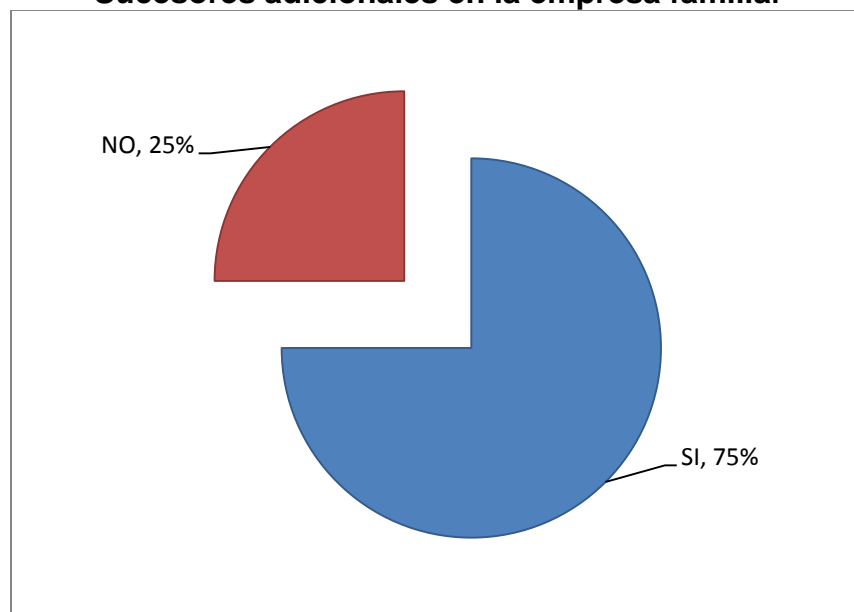


Fuente: Anexo 5, Pregunta 9 **Base:** 8 Familiares

6 de 8 familiares encuestados afirman tener en mente otro proyecto aparte del negocio familiar, en el que quisieran invertir su tiempo. Esto demuestra el interés de los familiares en sus proyectos personales que podrían afectar, en un futuro, la rotación de personal y el proceso de sucesión directamente, si no se les motiva a continuar en el negocio familiar.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 20
Sucesores adicionales en la empresa familiar

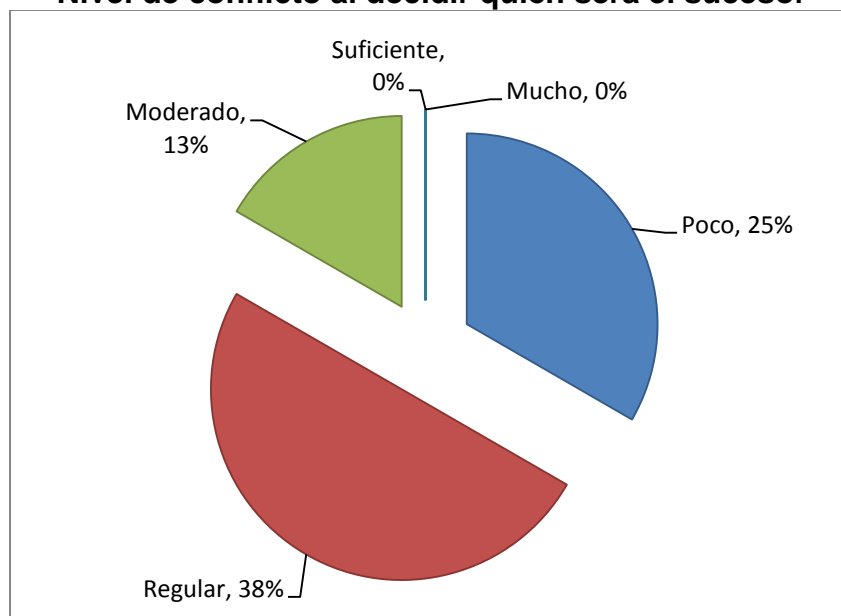


Fuente: Anexo 5, Pregunta 10 **Base:** 8 Familiares

Según los resultados, 6 de 8 encuestados admiten la existencia de otros posibles sucesores adicionales a ellos. Aunque no existe restricción al número de familiares involucrados, todos están conscientes de que existe competencia al momento de participar en un programa de sucesión familiar.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 21
Nivel de conflicto al decidir quién será el sucesor

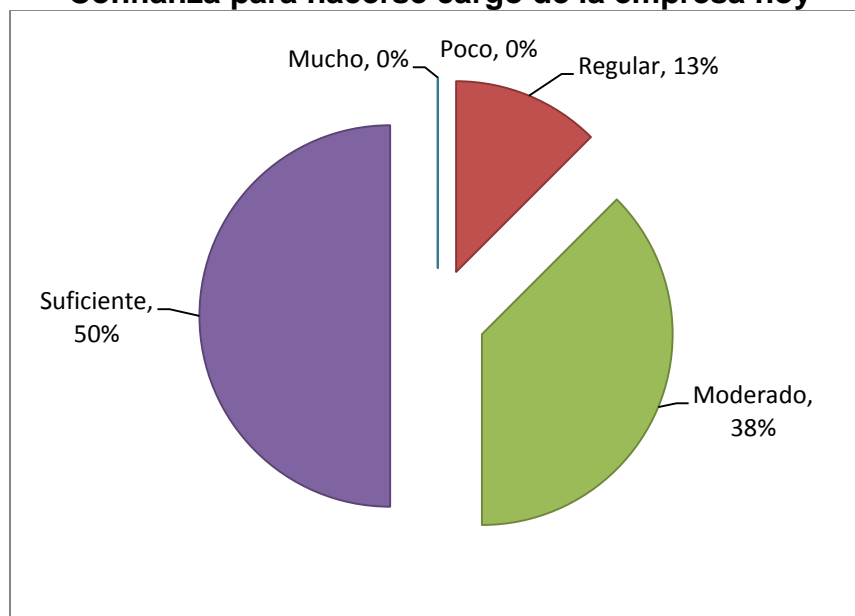


Fuente: Anexo 5, Pregunta 11 **Base:** 8 Familiares

En base a los resultados de la pregunta anterior, 5 de 8 encuestados afirman que no existirá mucho conflicto al decidir quién de todos será el sucesor. A pesar de lo anterior los familiares reconocen que si existirá cierto malestar entre ellos al momento de escoger al próximo sucesor.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 22
Confianza para hacerse cargo de la empresa hoy



Fuente: Anexo 5, Pregunta 12 **Base:** 8 Familiares

4 de cada 8 encuestados dice estar suficientemente listos para encargarse del negocio familiar si ocurriese un percance o alguna situación que amerite tomar el control. Lo cual indica un alto grado de confianza en sí mismos, aun sabiendo que no han tenido experiencia en todas las áreas del negocio.

Indicador: Traspaso de poder.

Tabla # 09
Competencias que le hacen falta para hacerse cargo del negocio familiar

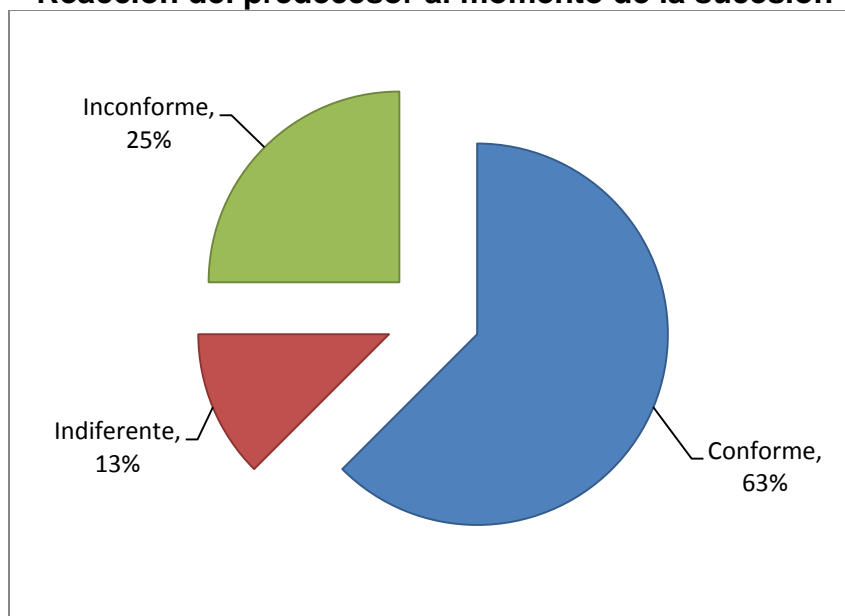
Características	Número
Experiencia	6
Conocimiento y educación	3
Contacto con los proveedores	1
Total de respuestas	10

Fuente: Anexo 5, Pregunta 13 **Base:** 10 respuestas de 8 Familiares

Los encuestados que aún no se sienten listos para tomar el control de la empresa, afirman que les hace falta mayor experiencia, contacto directo con los proveedores y mayor conocimiento.

Indicador: Traspaso de poder.

Grafica # 23
Reacción del predecesor al momento de la sucesión



Fuente: Anexo 5, Pregunta 14 **Base:** 8 Familiares

5 de cada 8 encuestados afirman que su predecesor estará conforme al momento de la transición generacional, mientras que 2 de 8 encuestados afirman que el predecesor se sentirá inconforme con el traspaso. Lo anterior demuestra que la mayor parte de los familiares encuestados perciben la transición como algo natural del negocio, pero unos pocos consideran que el sucedido se sentirá mal al momento de suplirlo.

V. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se confrontan los resultados obtenidos, en el trabajo de campo, contrastándolos con la teoría de los expertos en el tema.

Las empresas familiares no se definen por su tamaño, ni la calidad de su gestión, sino el hecho de que la propiedad y las direcciones estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que exista intención de que la empresa siga en propiedad de la misma familia, (Urey 2007). En el trabajo de campo se logró constatar que la propiedad de la mayoría de empresas encuestadas se concentra en una sola persona, siendo esta, el fundador de la misma. Se demuestra el nivel de centralización, no sólo en las decisiones, sino también en la propiedad. El papel de la mujer en la empresa es cada vez más grande, ya que se pudo identificar que hoy en día existe un mayor número de hombres al mando del negocio familiar, mientras que los posibles sucesores para la siguiente generación son mayormente mujeres. Existe machismo dentro de las empresas familiares también, a pesar de ello, la mujer está siendo protagonista del cambio cultural y se involucra más en detalles empresariales que en épocas pasadas.

De acuerdo con Pérez-Fandón (2005) las empresas familiares son organizaciones que pertenecen a una o varias personas, en cuyo caso forman un grupo familiar o de parentesco y que, en ambos casos, tienen intervención principal en la dirección de las mismas. Lo anterior coincide con lo expresado por los familiares que trabajan dentro de las empresas, donde los fundadores fueron o son generaciones familiares arriba de la suya. Sin embargo, gran parte de los directivos al mando admiten no contar con ninguna junta directiva o consejo familiar que apoye en las decisiones del negocio.

Según Guinjoan (2000) un proceso de sucesión es el conjunto de actividades que tienen lugar en el contexto empresarial y familiar durante los siguientes años, realizadas por los directores actuales a cargo de la empresa, que tienen como resultado, la transición exitosa del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia. Los directivos encuestados manifestaron una intención clara de heredar el patrimonio hacia los miembros de su familia, pero no cuentan con documentación formal acerca del método correcto para hacerlo. También se observó que la edad de los

posibles sucesores, la mayoría entre 18 y 30 años, puede afectar de igual manera a que la empresa no esté lista para un proceso de sucesión.

De acuerdo a Fernández-Ríos (1999) las competencias se definen como las capacidades de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado. Con base en los resultados obtenidos, se puede confirmar que la mayor parte de los directivos de las empresas familiares en Guatemala no realizan evaluaciones de competencias a los familiares en puestos claves, lo que resulta en decisiones subjetivas que pueden poner en riesgo el futuro de la empresa.

Las competencias son una combinación de rasgos de personalidad, experiencias, conocimientos y habilidades que supuestamente garantizan la eficiencia dentro de una organización (Cummings 2007). De acuerdo a la información obtenida en la investigación se puede constatar que los familiares involucrados en la empresa admiten la falta de experiencia en el tema, pero tienen claro que deben seguir involucrándose en todas las áreas del negocio para poder optar a un puesto de director general.

El proceso de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, (Alles 2009), no obstante los resultados obtenidos en el trabajo de campo, evidencian que los directivos admiten no tener la suficiente documentación sobre el correcto proceso de sucesión familiar que deben seguir para el cambio generacional del negocio. A pesar de ello, están conscientes que el proceso de sucesión ocurrirá en algún momento y ellos deben preparar a su sucesor.

Longenecker (2009) afirma que en la etapa previa a la empresa, el niño se relaciona con las personas asociadas con la misma y con el tiempo empieza a trabajar por horas en varias áreas operativas del negocio con el fin de adquirir un mejor concepto sobre la empresa familiar. Tanto los directivos como los familiares involucrados en la investigación reconocen que es importante que los hijos se involucren a temprana edad en el negocio familiar para obtener una mayor experiencia en todas las áreas del mismo.

De igual forma Longenecker (2009) afirma que el énfasis en la educación varía según empresa y familia, ya que en algunas familias los estudios formales no son necesarios pero, en otros casos, la obtención de un diploma es una condición para hacer carrera en la empresa. Lo anterior coincide con los resultados obtenidos, ya que los directivos o fundadores de las empresas familiares esperan que los potenciales sucesores tengan una licenciatura o una maestría como requisito mínimo para hacerse cargo de su puesto. Así mismo gran parte de los familiares involucrados en el negocio afirman haber obtenido una licenciatura o haber tenido educación universitaria.

Para Vivas (2006) el traspaso debe ser claro para toda la organización para evitar confusiones o molestias posteriores al cambio de puestos. De acuerdo con los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que existirá poco conflicto entre los demás familiares al momento de decidir quién será el sucesor. De igual forma, más de la mitad de los directivos afirma tener listo un plan de retiro para el momento en el que sea efectiva la sucesión.

VI. CONCLUSIONES

Del análisis e interpretación de resultados se concluye que la situación actual del proceso de sucesión familiar en empresas guatemaltecas dedicadas al asesoramiento financiero es informal y presenta aspectos que podrían mejorarse, entre ellos la documentación de procesos administrativos.

Los resultados por cada uno de los indicadores incluidos en la presente investigación se presentan seguidamente.

1. La mayor parte de las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero reconocen la importancia de un proceso formal de sucesión familiar, pero carecen de documentación que respalde un futuro proceso de transición.
2. La estructura de propiedad que poseen las empresas familiares comprende al director, en quien está concentrado el control de la propiedad y en varios casos participan padres e hijos.
3. Los socios fundadores afirman no estar preparados para asumir una sucesión de poder si ocurriese alguna eventualidad; pues a pesar que cuentan con, al menos, un familiar capacitado para el puesto gerencial, carecen de un plan formalmente establecido.
4. La documentación de sucesión actual en las empresas familiares carece de visión y formalidad. Son decisiones muy poco planificadas que se toman de manera apresurada y en las que no se involucra a la familia.
5. Gran parte de las empresas no han acudido a un profesional para asesorarlos en el tema de sucesión familiar, por lo que el proceso ha sido informal y poco documentado.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones presentadas anteriormente se recomienda a los gerentes y a los posibles sucesores de las empresas familiares que forman parte de este estudio, lo siguiente:

1. Establecer un protocolo familiar que sirva de guía práctica, donde se definan las políticas de sucesión junto con los roles, derechos y obligaciones de los miembros involucrados.
2. Descentralizar el control de la propiedad hacia los miembros de la familia, esto creará un interés por parte de los familiares en acercarse más al negocio y darles la oportunidad de aportar sus ideas.
3. Involucrar a los hijos y posibles sucesores desde temprana edad. Esto hará que los jóvenes adquieran un concepto más claro sobre el negocio familiar, adquieran mayor experiencia y sepan reaccionar ante cualquier eventualidad que se presente.
4. Establecer un gobierno corporativo o una junta directiva familiar que apoye en decisiones como la planificación de la sucesión familiar. El mismo debe poseer un reglamento y los roles que cada miembro desempeña.
5. Solicitar asesoramiento de un profesional en la materia que pueda guiarle en el correcto proceso de sucesión familiar. Debe considerar la creación del pacto de accionistas que evite futuros inconvenientes entre familiares y accionistas externos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Gubernativo No. 178-2001, para el viceministro de desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala. (2001)
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario de preguntas la trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Aguiar, I. (2006). *Finanzas corporativas en la práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Asociación de Gerentes de Guatemala. (2012). *Directorio de Empresas*. Guatemala: Asociación de Gerentes de Guatemala.
- Asociación de Gerentes de Guatemala. (2012). *Quiénes somos*. Disponible: http://www.agg.org.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=198
- Bahillo, E., Galas, C., y Pérez, C. (2010). *Productos y servicios financieros y de seguros*. Madrid: Parainfo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2004). *Evaluación del programa para Guatemala, 1993-2003*. (Informe RE-304). Washington, D.C.: OVE
- Besley, S. y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: McGraw-Hill.
- Berges, L., De Mateo, R., y Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Blanco, J. H., y Maya, J. M. (2005). *Administración de servicios de salud*. Medellín: CIB.
- Bodie, Z., y Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cedeño, Á. (2005). *Administración de la Empresa*. San José: EUNED.
- Claver, P. (2013). *Yo también puedo emprender*. España: LID Editorial Empresarial
- Corporación Financiera Internacional. (2010). *Guía práctica de gobierno corporativo. Experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana*. Washington: IFC

- Costa A., Negreira, F. y Negreira, J. (2013). *50 preguntas importantes sobre la empresa familiar*. Porto: Vida Económica, Editorial S.A.
- Crivellini, J. (2010). *Historia de las finanzas*. Recuperado el Agosto de 2011, de Finanbolsa.com: <http://finanbolsa.com/2010/02/09/historia-de-las-finanzas/>
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Del Cid, A. (2007). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
- Del Pozo, J. (2012). *Competencias Profesionales: Herramientas de evaluación: el portafolio, las rubricas y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea Ediciones
- Díaz, M. (2007). *Reestructura organizacional de una empresa familiar comercializadora de vidrios y materiales de aluminio*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Durán, B. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Madrid: LID
- Durán-Pich, A. (2007). *La empresa: un striptease*. España: Gestión 2000.
- Estrada, S. (2011, septiembre). [Entrevista con Mario Estrada, gerente general de Solución Contable en Línea: *Estructura típica de una empresa de asesoría financiera en Guatemala*].
- Estrada, S. (2012, agosto). [Entrevista con Mario Estrada, gerente general de Solución Contable en Línea: Situación actual de las empresas de asesoramiento financiero].
- Estupiñán, R. (2004). *Papeles de trabajo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fernández, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Flores, M.V., Vega, A. (2008). *La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B.C.* (Tesis). Universidad Autóctona de Baja California, Baja California, México.
- Folle, C. (2012). Las trampas profundas en las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM*.

- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. España: Díaz De Santos S.A.
- García, J. y Martínez, P. (2010). *Business Angels: Capital inteligente para empresas innovadoras*. España: Netbiblo
- Garza, R. (2000). *Creación de pymes: objetivo emprendedor*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. (Tesis de maestría). Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.
- Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares*. México: Panorama Editorial.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México D.F.: Cengage Learning.
- Guatemala Visible. (2012). *Abuelas de Guatemala*. Disponible: http://www.guatemalavisible.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=63
- Guinjoan, M., y Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Grajeda, K. (2003). *La aplicación de la mentoría en el círculo de gerentes de la Asociación de Gerentes de Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Gray, D. (2010). *Business Coaching for Managers and Organizations*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Guillen, H. (2010). *Determinación del liderazgo adecuado en las microempresas familiares de manufactura de plástico en la Galería Tradición, en el distrito de Lima*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Haime, L. (2010). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México D.F.: Ediciones fiscales ISEF.
- Hurtarte, M. (1998). *Empresa Familiar: La nueva perspectiva de un sistema de gobernanza integral de familia, propiedad y empresa y su aplicación en*

- Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, Guatemala.
- KPMG (2013). *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG en México.
- Lerma, H. D. (2004). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Longenecker, J. G., Petty, W., Moore, C. W., y Palich, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas*. México: CENGAGE Learning.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. España: Libros de Cabecera.
- Luna, C. (2008). *Problemas y soluciones de la empresa familiar. Como lograr la armonía entre el amor y el dinero*. Guatemala: Rivara Ediciones.
- Martínez, R. D. (2010). *Productos financieros básicos y su cálculo*. Madrid: ECU.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- McCann, P. (2000). *Strategy & Business Planning of Privately Held Companies*. Canada: Trafford.
- Mendoza, A. (2008). *Descripción de los factores que determinan la Cultura Organizacional de una empresa familiar, de acabado de interiores*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montero, G. (2005). *Apuntes para la asignatura Finanzas I (Finanzas básicas)*. México D.F.: Fondo Editorial FCA
- Moscoso, T. (2007). *Plan de Sucesión para la empresa industrial Tucson usando un Modelo de Competencias*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A.
- Neubauer, F., y Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Pérez, M. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo

- Pérez-Fadón, J. J. (2005). *La Empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Valencia: CISS.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Pulliam, P. y Phillips, J. (2007). *Fundamentos del ROI*. Barcelona: Epise, S.A.
- Priestley, D. (2010). *Become a Key Person of Influence*. Hertfordshire: Ecademy Press.
- Regalado, R. y otros: (2007) *Las MIPYMES en Latinoamérica, Edición electrónica gratuita*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/274/
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008) *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Mérida: FACES
- Sanz, M. (2010). *Competencias cognitivas en educación superior*. Madrid: Narcea, S.A.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2005). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Siekavizza, D. (2010). *Satisfacción de los clientes corporativos con el servicio prestado por las empresas corredoras de seguros*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Stoel, D., Van Leeuwen, R. (2007). *Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI*. Tartú: ELQ-SMEs Project 2007
- Stout-Rostron, S. (2014). *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations*. London: Karnac.
- Tobar, J. M. (2009). *Problemas que enfrentan en la sucesión del poder las pymes familiares dedicadas a la producción avícola, agremiadas a la Anavi*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Urey, R. J. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres: ¿Mito o realidad?* Bolivia: La Hoguera.

Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience.

Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: EOI

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	01		14
<p>MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR</p>						
Elaborado por: Sergio Andrés Estrada Pineda			Aprobado por:			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
		18	10	2014	02	de 14
<p>I. INTRODUCCION</p> <p>El proceso de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave.</p> <p>La sucesión es la prueba definitiva en la empresa familiar. Después de haberse transformado de un negocio individual a un negocio familiar, la continuidad se convierte en un tema preocupante. Transmitir la empresa en condiciones rentables a la nueva generación de líderes, es la meta que estimula al fundador. El presente manual proporciona a los gerentes de las distintas empresas familiares, bases para el desarrollo de un proceso de sucesión familiar exitoso. Haciendo énfasis en la documentación y soporte para futuras generaciones.</p> <p>Con la aplicación de este manual se busca que las empresas familiares amplíen su conocimiento del tema, generen documentación apropiada de los procesos y a la vez optimicen sus recursos.</p>						
Elaborado por: Sergio Andrés Estrada Pineda				Aprobado por:		

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
		18	10	2014	03	de 14
<p>II. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Proporcionar una guía rápida que permita al empresario prepararse para ejecutar un exitoso proceso de sucesión familiar, logrando con esto una optimización de tiempo y recursos al momento de realizar un traspaso generacional, donde los familiares o posibles sucesores se hagan cargo del negocio.</p> <p>III. ALCANCE</p> <p>El manual de sucesión aplica para todas aquellas empresas familiares que desean entregar la propiedad del negocio dentro del mismo marco familiar, para que las nuevas generaciones se hagan cargo de la administración y faciliten la permanencia de la empresa en el tiempo.</p> <p>El proceso de sucesión familiar varía según industria o giro del negocio, así como de la familia, por lo que cada empresa debe adaptarse a su tiempo y sus necesidades para ejecutar el correcto plan de sucesión. Los empresarios deben estar preparados para invertir parte de su tiempo en desarrollar un plan y saber ejecutarlo en el momento correcto. Mientras más numerosa sea la familia, existirá un nivel de complejidad mayor, por lo que se debe considerar los objetivos al inicio.</p>						
Elaborado por: Sergio Andrés Estrada Pineda				Aprobado por:		

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			Fecha de actualización	
		Día	Día	Día		de
	18	10	2014	04		14

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se debe tomar en cuenta que el proceso de sucesión familiar es un proceso complejo que no ocurre de la noche a la mañana, por lo que es muy importante que se documente de tal manera que sirva a futuras generaciones. A continuación se describen las etapas básicas a seguir para el proceso de sucesión familiar:

1. Involucrar a la familia

La familia es la primera escuela y la primera aproximación a la sociedad. Se aprenden valores importantes como la comunicación, el respeto, la honestidad, el trabajo en equipo y el amor. Todos esos factores influyen en los familiares al momento de decidir continuar con la labor que sus padres emprendieron.

En esta etapa los niños deben ser involucrados de manera positiva y muy sutil a la empresa. No existe ninguna planeación formal, simplemente es una base para las siguientes etapas. En este punto el niño acompaña a sus padres al negocio y experimenta la relación que tienen sus padres con el mismo.

Es importante la comunicación que tenga sobre la empresa hacia la familia, esto permitirá que todos tengan una mejor comprensión del negocio y el papel que juegan dentro del mismo.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
		18	10	2014	05	de 14
<p>Establecer políticas o reglamento familiar, en el que se definan normas de convivencia frente a reuniones o consejos familiares. Se debe recordar que todos tienen derecho a opinar pero debe ser de forma ordenada y respetando el reglamento. Una de las mejores prácticas es desarrollar la idea de un gobierno familiar, que funge como junta directiva de la familia en cuanto a los temas del negocio.</p> <p>2. Consejo Familiar</p> <p>Como en muchas empresas, existen órganos de gobierno corporativo tales como juntas directivas, juntas de accionistas, que velan por el cumplimiento de los objetivos y la administración adecuada del patrimonio. En el ámbito familiar también existen órganos conformados por varios familiares involucrados en la empresa. La función principal del consejo es cuidar la buena relación familiar y la aplicación de las normas o reglas del protocolo familiar.</p> <p>En esta etapa se deben establecer las bases para lo que en un futuro ayudara a tomar mejores decisiones en familia sin desgastar la relación. Si la familia establece reglas claras y vela por su cumplimiento desde el inicio, cuando ocurra la sucesión no habrá motivos por los cuales el patrimonio familiar se vea perjudicado. Todas esas normas previamente establecidas por los familiares se deben documentar y con la ayuda de un abogado, se deben legalizar. A este documento se le llama “Protocolo Familiar”.</p>						
Elaborado por: Sergio Andrés Estrada Pineda				Aprobado por:		

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	06		14

3. Educar y formar

Esta etapa los potenciales sucesores asisten a un colegio o universidad donde adquieren conocimientos técnicos, madurez y desarrollan sus propias redes de contacto. Los jóvenes crean su propio camino al especializarse en lo que les apasiona, teniendo en mente las necesidades del negocio familiar.

La educación y especialización debe ser un factor importante al momento de tomar la decisión sobre quién será el próximo sucesor. Lo anterior no asegura el éxito de la empresa, pero dependerá de la familia y su percepción sobre los estudios formales, lo que marcará la pauta para las generaciones jóvenes.

Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No forzar a los hijos a seguir los mismos pasos que los padres. Ellos deben descubrir el amor por el negocio desde pequeños.
- El nivel educativo para trabajar en la empresa depende de cada negocio y familia.
- A este punto es importante que los posibles sucesores experimenten con trabajos de medio tiempo, pasantías o como vacacionistas.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	07		14

4. Inicio formal

Es necesario que exista un equilibrio entre los estudios y la experiencia. Un trabajo a tiempo completo les proporcionará, a los posibles sucesores, una aproximación formal al negocio y la posibilidad de capacitarse técnicamente en el mismo. Una de las prácticas más comunes y recomendables, es que los familiares inicien trabajando desde los peldaños operativos más bajos de la empresa y logren subir de acuerdo a sus propios logros y conocimientos.

Es importante que los empleados conozcan sobre el tema de sucesión, para que todos puedan aportar su ayuda de manera positiva a los futuros sucesores. Esta etapa se caracteriza por el desarrollo profesional de los jóvenes y una cierta libertad para que se prueben a sí mismos, aplicando las herramientas que obtuvieron durante la universidad o especialización.

Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dejar que cada uno de los familiares ascienda por mérito propio y que no obtenga un trato especial.
- Fomentar el aprendizaje de los jóvenes.
- Amonestar las faltas y errores que se cometan, con el propósito de enseñar responsabilidad.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
	18	10	2014	08	de	14

5. Elegir al sucesor

Las competencias gerenciales son un conjunto de habilidades específicas y capacidades técnicas para desempeñar un puesto gerencial. Las competencias varían según la industria y tipo de empresa que sea. Bajo ese argumento, el gerente debe evaluar a los posibles sucesores del negocio familiar y en base a los resultados de evaluaciones por competencias, se elige al próximo sucesor de la empresa familiar. En esta etapa, el futuro sucesor debe tener un contacto directo con los empleados, clientes y proveedores para que los nuevos cambios, no generen sensación de inestabilidad de la empresa.

Es importante mencionar que la persona designada debe obtener un reconocimiento público ante la familia, los empleados, clientes y proveedores, comunicando el cambio en la administración y estructura de la empresa. Dentro de la familia, éste tipo de decisiones deben estar totalmente documentadas para evitar desagrados con otros aspirantes que deseen tomar por fuerza el poder y se lleguen a desgastar la relación familiar.

6. Capacitar al nuevo gerente

El proceso no acaba cuando se elige al sucesor, sino todo lo contrario. En este punto el sucedido acompaña desde el trasfondo al nuevo gerente durante la etapa de adaptación, delegando de manera gradual las obligaciones y responsabilidades. No se debe olvidar que el rol principal lo toma el sucesor, quien está ahora a cargo, pero simplemente tiene un asesor interno.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
	18	10	2014	09	de	14

Lo más común es que los sucedidos no hayan planeado su retiro formal o ni siquiera hayan pensado en su rol después de la sucesión, por lo que es recomendable que en esta etapa del proceso se realice una transición profesional, en donde el sucedido se retire dignamente pero siga teniendo participación en la empresa como parte de la junta directiva o como asesor, recibiendo dietas o comisiones por sus servicios.

7. Sucesión definitiva y Plan de Retiro

Momento en el que se da por terminada la sucesión y el nuevo gerente es incorporado satisfactoriamente a la empresa familiar como el nuevo líder, y es el momento para que el sucedido ejecute su plan de retiro. Tener en cuenta que, aunque sus consejos siguen siendo muy valiosos, ya no posee el mando de la empresa, por lo que algunas decisiones le parecerán precipitadas o no tradicionales. El sucedido no se debe preocupar, es por eso que se eligió de manera objetiva a una nueva administración que le brindara al negocio una nueva perspectiva y una nueva visión.

Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

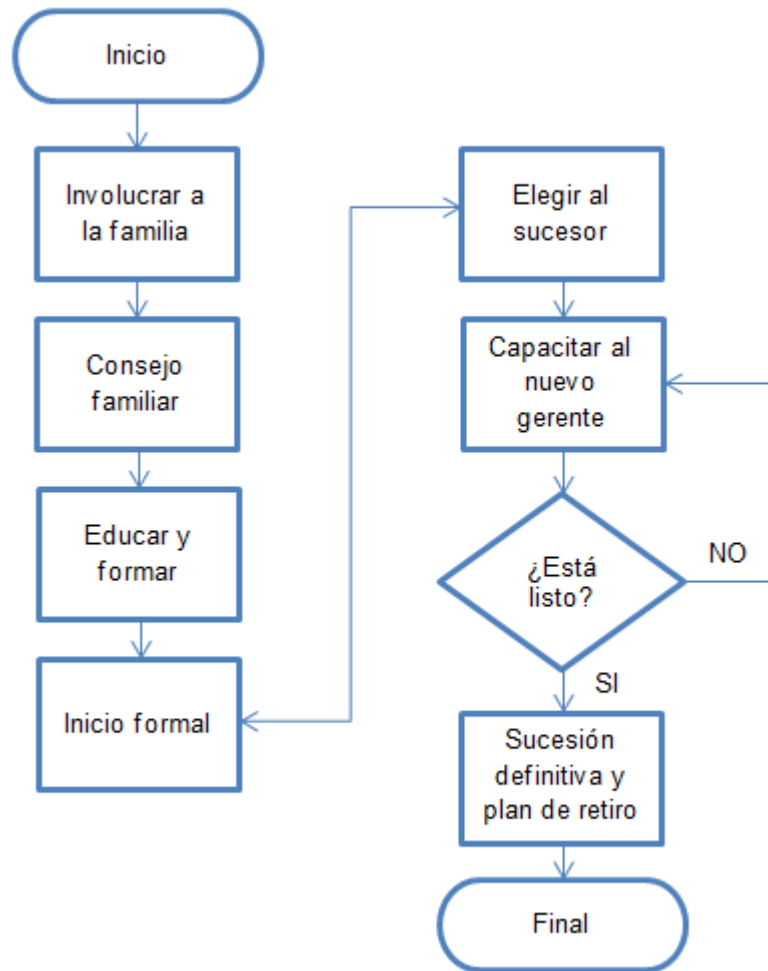
- Aconsejar, asesorar y dejar que la nueva generación tome las decisiones. Es su responsabilidad de ahora en adelante.
- Respetar siempre la línea de mando y la nueva jerarquía.
- Mantener abiertos los canales de comunicación entre el sucedido, la empresa y la familia.
- Hacer cumplir las políticas o reglamento del consejo familiar.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
	18	10	2014	10	de	14

V. DIAGRAMA



Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	11		14

VI. RECURSOS NECESARIOS

La implementación debe estar a cargo del Gerente General acompañado por un asesor externo si existiera la posibilidad, quienes deberán comunicarlo a todos los colaboradores, familiares, clientes y proveedores en reuniones separadas y programadas previamente.

Para llevar a cabo la presente propuesta es necesario contar con:

Recurso Humano

- Gerente General.
- Gerentes o jefe de área.
- Asistente administrativo.
- Asesor externo (si aplicase).

Recursos Materiales

- Computadora.
- Proyector / pizarra.
- Impresora y tinta.
- Papel y lapiceros.
- Fotocopias de evaluaciones.
- Fotocopias del manual.
- Fotocopias del organigrama.
- Sala de reuniones o sala familiar.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	12		14

Presupuesto

Concepto	Costo
Taller de capacitación (10 personas / Duración 05 horas)	
Conferencista / Expositor	
- (Propuesta de 05 hrs de capacitación)	Q 5,000.00
Material didáctico	
- (cuadernos, fotocopias, bolígrafos, pizarra, marcadores)	Q 500.00
Coffee break	
- (Agua pura, café, snacks)	Q 500.00
Gastos indirectos	
- (Alquiler, agua, energía eléctrica, internet, teléfono, etc.)	Q 500.00
TOTAL* -----	Q 6,500.00
Evaluación por competencias (10 personas / Duración 03 horas)	
Gerente RRHH / Outsource RRHH	
- (Propuesta de 10 Evaluaciones a Ejecutivos)	Q 4,000.00
Asistente administrativo	
- (03 horas hombre a un costo de Q18.00 la hora suponiendo un salario de Q4,320)	Q 54.00
Material didáctico y evaluaciones	
- (fotocopias, bolígrafos, pizarra, marcadores)	Q 500.00
Gastos indirectos	
- (Alquiler, agua, energía eléctrica, internet, teléfono, etc.)	Q 500.00
TOTAL* -----	Q 5,054.00

(*) Los valores pueden variar por empresa ya que están basados en supuestos.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		
	18	10	2014	13	de	14

Presupuesto

Concepto	Costo
Protocolo familiar (documento legal)	
Gerente General	
- (05 horas hombre a un costo de Q100.00 la hora, suponiendo un salario de Q24,000)	Q 500.00
Honorarios abogado	
- (Honorarios firma de asesores legales)	Q 5,000.00
Protocolo Familiar	
- (Propuesta por proyecto. Consultoría legal)	Q 14,000.00
TOTAL -----	Q 19,500.00
Asesoría de experto	
Outsourcing	Q 40,000.00**
- Propuesta que cubra como mínimo 04 etapas:	
(1) Estructuración del plan de sucesión.	
(2) Programa de desarrollo de aptitudes y habilidades del sucesor.	
(3) Gobierno corporativo / Consejo familiar.	
(4) Protocolo familiar.	
TOTAL -----	Q 1,454.00
(**) Precio varía según el tamaño del patrimonio.	

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	MANUAL DE SUCESIÓN FAMILIAR	Fecha de actualización			No. de Página	
		Día	Mes	Año		de
	18	10	2014	14		14

VII. Resultados Esperados

Tras la aplicación del manual, se espera:

- Un correcto desarrollo en la preparación y coordinación del proceso de sucesión familiar.
- Que los propietarios de empresas familiares puedan tomar una guía básica de transición generacional de la propiedad.
- Que las familias que posean negocios constituyan normas claras y roles frente a temas empresariales.
- Que los directores actuales establezcan lineamientos básicos necesarios para la elaboración de un consejo y protocolo familiar.
- Que los directores actuales sepan las principales dificultades que las familias pueden enfrentar a través de la sucesión y prepararse para ello.

Elaborado por:
Sergio Andrés Estrada Pineda

Aprobado por:

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO DE SINTETIZACIÓN DEL PROBLEMA

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
<p>Los empresarios piensan en la sucesión pero no hay nada formalmente establecido.</p> <p>En las empresas no existe un programa de sucesión para detectar a posibles candidatos.</p> <p>Existe centralización de la información y conocimientos por parte del patriarca</p>	<p>Los empresarios especulan sobre la sucesión familiar del negocio.</p> <p>No existe documentación sobre el traspaso de poder o testamentos.</p> <p>No existe una verdadera planeación sobre la sucesión</p> <p>Los familiares se sienten incomodos al hablar sobre la sucesión con el patriarca.</p> <p>El gerente no comparte información administrativa con nadie.</p> <p>El posible sucesor no se prepara adecuadamente para administrar el negocio.</p>	<p>La mala sucesión puede causar problemas familiares.</p> <p>Se pierde información valiosa al momento de la transición.</p> <p>Se desperdicia dinero y tiempo</p> <p>Cierre de la empresa</p> <p>El sucesor no tiene las competencias mínimas para administrar el negocio.</p> <p>Falta de motivación por parte de los empleados.</p>	<p>Establecer en que generación familiar está trabajando la empresa.</p> <p>Identificar la gestión actual de la sucesión familiar en las empresas dedicadas al asesoramiento financiero.</p> <p>Identificar los factores clave para el traspaso de poder a la siguiente generación</p> <p>Averiguar si los gerentes están documentando toda la información pertinente al traspaso de poder.</p> <p>Determinar cómo están siendo preparados los posibles sucesores en las empresas familiares.</p> <p>Conocer si existe una evaluación por competencias para elegir al sucesor.</p> <p>Analizar la mejor forma de realizar el traspaso definitivo de poderes</p>

ANEXO 2

CUADRO DE MEDICION DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA O FORMA DE MEDICIÓN (PREGUNTAS)	RESPONDENTE	INSTRUMENTO
Proceso de sucesión	Planeación estratégica	Dentro de la familia ¿Existe algún órgano de gobierno que apoye las decisiones en el negocio?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Cree que la empresa está preparada actualmente para una sucesión si ocurriese una eventualidad?	Socio fundador / Potencial sucesor	Cuestionario
		¿Tiene establecido un plan de retiro para el sucedido?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa familiar?	Potencial sucesor	Cuestionario
Proceso de sucesión	Propiedad	¿A qué familiar se le atribuye la creación de la empresa?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Qué generación familiar está al mando del negocio?	Socio fundador	Cuestionario
Proceso de sucesión	Puestos Clave	De los miembros de la familia mayores de 18 años ¿Cuántos trabajan en la empresa aproximadamente?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Qué parentesco posee con el fundador / director general?	Potencial sucesor	Cuestionario

		¿Existe otro(s) posible(s) sucesor(es) que actualmente trabaje(n) dentro de la empresa familiar?	Potencial sucesor	Cuestionario
Proceso de sucesión	Evaluación por competencias	¿Con qué frecuencia se le realizan pruebas para medir sus capacidades o habilidades?	Potencial sucesor	Cuestionario
		¿Con que frecuencia realiza evaluaciones para medir las competencias de los puestos clave?	Socio fundador	Cuestionario
Proceso de sucesión	Formación del sucesor	¿A qué edad debería empezar a involucrarse a los hijos?	Socio fundador / Potencial sucesor	Cuestionario
		¿Qué nivel de educación debe tener el sucesor como mínima?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Ha logrado trabajar en todas las áreas de la empresa?	Potencial sucesor	Cuestionario
		¿Qué nivel académico posee?	Potencial sucesor	Cuestionario
		¿Tiene en mente otro proyecto (a parte de la empresa familiar) en el que quisiera invertir su tiempo?	Potencial sucesor	Cuestionario
Proceso de sucesión	Traspaso de Poder	¿Existió asesoría profesional para el último traspaso de poder?	Socio fundador	Cuestionario
		¿Cree que existirá conflicto entre ustedes al momento de decidir quién será el sucesor?	Potencial sucesor	Cuestionario

ANEXO 3

INFORME PRELIMINAR

Proceso de sucesión en las empresas de gestión familiar dedicadas al asesoramiento financiero inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a dos personas que se desempeñan en empresas dedicadas a la actividad de la lotificación y urbanización de terrenos de bajo costo.

Ambas empresas se constituyeron en el ámbito familiar: la primera, fundada por dos parejas de esposos; y, la segunda, hace 35 años fundada por el padre de familia con el involucramiento de sus hijos en la actividad empresarial.

En ambas entrevistas se recogieron los siguientes elementos:

a) Recursos: Los recursos económicos con que ambas empresas utilizan para su actividad se originaron del aporte familiar de las personas que constituyeron las empresas. Tomando en cuenta que una empresa está constituida en forma de sociedad anónima, el aporte inicial fue originado por los socios fundadores y constituyó, según lo indicaron, el capital semilla que dio inicio a las actividades empresariales; y, la segunda empresa entrevistada está constituida en forma de empresa individual, y el recurso económico fue originado con la participación del comerciante individual que le dio origen a la empresa.

Ambas empresas tienen distintas formas de financiar sus proyectos de trabajo: la sociedad anónima se financió, aparte del capital semilla, con préstamo bancario que, según indican, ya fue totalmente cancelado y ello sirvió para generar utilidades que sirvieron para capitalizar a la sociedad y poder continuar con su desarrollo empresarial. También ya fue necesario requerir un segundo aporte económico para llevar a cabo sus proyectos de lotificación de terrenos de bajo costo.

La empresa individual indicó que aparte del aporte inicial, ellos financiaron sus proyectos con la participación de terceras personas que son propietarias de los

terrenos, los cuales son aportados como una forma de desarrollar los proyectos y comparten al final de la operación, las utilidades que tales proyectos generan.

b) Disponibilidad: Ambos empresarios manifestaron que están anuentes a colaborar con el presente trabajo de investigación en lo que fuere posible y necesario.

c) Interés: Se considera que el estudio del desempeño de ambas empresas puede resultar interesante para desarrollar este trabajo de investigación, lo cual puede ser reforzado con el estudio de otras empresas afines, siempre que se desempeñen en la misma actividad y que sean constituidas en el ámbito familiar.

d) Factibilidad: Se considera que si es factible realizar el estudio de este trabajo teniendo como base la colaboración de ambas empresas, toda vez que puede resultar enriquecedora la experiencia que ellos han desarrollado para analizar los elementos que les sirvieron de base en el desempeño empresarial de cada una de las empresas colaboradoras.

e) Calificación de las empresas: Si toman en cuenta el número de trabajadores que ambas empresas contratan para el desarrollo de sus lotificaciones, se puede decir que ambas están en el rango de pequeñas empresas familiares, porque según información que proporcionaron sus contrataciones en la fase de desarrollo de los trabajos de campo, están entre 10 y 50 personas contratadas.

Anexo 4
Ficha técnica

Instrumento	Cuestionario
Título	Proceso de sucesión en las empresas de gestión familiar dedicadas al asesoramiento financiero
Dirigido a	Socio fundador
Autor	Sergio Andrés Estrada
Fecha de elaboración	Noviembre 2011
Descripción del instrumento	Contiene 16 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta, elaboradas por el investigador.
Que mide cada pregunta	Información general 1, 2, 3 Propiedad 4, 5, 6, 7, Evaluación por competencias 8, 10 Planeación estratégica 9, Formación del sucesor 11, 12, 13 Traspaso de Poder 14, 15, 16, 17
Validación	Validación por los expertos:
Aplicación	Entrevista personal en las empresas objeto de estudio.
Interpretación	Los datos se representaron a través de gráficas para facilitar la comprensión de los resultados, seguido de un análisis detallado de las respuestas.

Universidad Rafael Landívar
Administración de Empresas

Investigación: Proceso de sucesión en las empresas de gestión familiar dedicadas al asesoramiento financiero

Encuestador: Sergio Andrés Estrada Pineda

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNDADOR / DIRECTOR GENERAL

Objetivo: Determinar cómo se gestiona el proceso de sucesión en las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero en Guatemala.

Lugar de la entrevista: _____ **Fecha de realización:** _____

Instrucciones: Por favor marcar con una sola "X" la respuesta que exprese su opinión.

1. Sexo: M___ F___
2. Edad: 18-30___ 31-49___ 50-60___ 61 o más___
3. ¿Cuántos años tiene la empresa de estar trabajando?
01-05___ 06-10___ 11-15___ 16-20___ 21-25___ 26 o
más___
4. ¿A qué familiar se le atribuye la creación de la empresa?
Usted___ Padre___ Abuelo___ Bisabuelo___
Otro___ Especifique_____
5. ¿Qué generación familiar está al mando del negocio? Considerando al fundador como 1era generación.
Primera___ Segunda___ Tercera___ Cuarta___
Otro___ Especifique_____
6. ¿Qué situación se ajusta más a la empresa?
Control de la propiedad está concentrada en una sola persona ___
Control de la propiedad está repartido entre el fundador y sus hijos___
Control de la propiedad está compartido entre hermanos___
Control de la propiedad está distribuido en la familia sin concentración en ninguna generación en particular___

7. De los miembros de la familia mayores de 18 años ¿Cuántos trabajan en la empresa aproximadamente?
- Mujeres: ____ Hombres ____
- ¿Qué cargos ocupan?
-
8. ¿A qué edad debería empezar a involucrar a los hijos?
- 10-20 ____ 20-30 ____ 30 o más ____
9. Dentro de la familia ¿Existe alguna junta directiva que apoye las decisiones en el negocio?
- SI ____ ¿Cuál? _____
- NO ____
10. ¿Con que frecuencia realiza evaluaciones para medir las competencias de los familiares en puestos clave?
- Nunca ____
- Una vez al año ____
- Dos veces al año ____
- De forma mensual ____
11. ¿Cuál es el nivel de educación idóneo que debe tener un sucesor para optar a un puesto gerencial?
- Educación básica ____
- Licenciatura ____
- Maestría ____
- Doctorado ____
- Otro ____ Especifique _____
12. A su criterio ¿Qué otras características debería tener el candidato a ocupar la Gerencia General de la empresa?
-
-
13. ¿Cree que tiene familiares capacitados para optar a puestos gerenciales?

SI____ NO____ ¿Por
qué?_____

14. Responda únicamente si aplica. ¿Existió asesoría profesional para el último traspaso de poder o sucesión?

SI____ NO____

15. En escala de 01 a 05 (Donde 01 es POCO y 05 es MUCHO) ¿Posee documentación sobre el proceso de sucesión familiar que sirva de apoyo a futuras generaciones?

01 02 03 04 05

16. En escala de 01 a 05 (Donde 01 es POCO y 05 es MUCHO) ¿Cree que la empresa está preparada actualmente para una sucesión si ocurriese una eventualidad?

01 02 03 04 05

¿Por qué?

17. ¿Tiene documentado o ha pensado alguna vez sobre su plan de retiro?

SI____ ¿Cuál?_____

NO____ ¿Por qué no?_____

Anexo 5
Ficha técnica

Instrumento	Cuestionario
Título	Proceso de sucesión en las empresas de gestión familiar dedicadas al asesoramiento financiero
Dirigido a	Familiar involucrado
Autor	Sergio Andrés Estrada
Fecha de elaboración	Marzo 2012
Descripción del instrumento	Contiene 13 preguntas cerradas, elaboradas por el investigador.
Que mide cada pregunta	Información general 1, 2, 3 Formación del sucesor 4, 5, 6, 7 Evaluación por competencias 8 Planeación estratégica 9 Traspaso de Poder 10, 11, 12, 13, 14
Validación	Validación por los expertos:
Aplicación	Entrevista personal en las empresas objeto de estudio.
Interpretación	Los datos se representaron a través de gráficas para facilitar la comprensión de los resultados, seguido de un análisis detallado de las respuestas.

Universidad Rafael Landívar
Administración de Empresas

Investigación: Proceso de sucesión en las empresas de gestión familiar dedicadas al asesoramiento financiero

Encuestador: Sergio Andrés Estrada Pineda

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FAMILIAR INVOLUCRADO / POTENCIAL SUCESOR

Objetivo: Determinar cómo se gestiona el proceso de sucesión en las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero en Guatemala.

Lugar de la entrevista: _____ **Fecha de realización:** _____

Instrucciones: Por favor marcar con una sola "X" la respuesta que exprese su opinión.

1. Sexo: M___ F___

2. Edad: 18-30___ 31-49___ 50-60___ 60 o más___

3. ¿Qué parentesco posee con el fundador / director general?:
Hijo___ Nieto___ Bisnieto___ Otro___ Especifique_____

4. ¿Ha logrado trabajar en todas las áreas de la empresa?
SI___ NO___ ¿Cuál le falta por laborar?_____

5. ¿Qué nivel académico posee? (Marque el más reciente)
Educación básica___
Licenciatura___
Maestría___
Doctorado___
Estudios en el extranjero___ Especifique_____
Otro___ Especifique_____

6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa familiar?
0 – 5 años____ 5 – 10 años ____ 10 – 15 años____ 15+ años____
7. A su criterio ¿A qué edad deberían empezar a involucrarse los hijos en la empresa familiar?
11-20____ 21-30____ 31 o más____
8. Durante el periodo que lleva trabajando para el negocio familiar ¿Cuáles han sido sus principales logros?

9. ¿Tiene en mente otro proyecto (a parte de la empresa familiar) en el que quisiera invertir su tiempo?
SI____ NO____ ¿Cuál? _____
10. ¿Existe otro(s) posible(s) sucesor(es) que actualmente trabaje(n) dentro de la empresa familiar?
SI____ NO____
11. Si respondió SI a la pregunta anterior. En escala de 01 a 05 (Donde 01 es POCO y 05 es MUCHO) ¿Cree que existirá conflicto entre ustedes al momento de decidir quién será el sucesor?
01 02 03 04 05
12. En escala de 01 a 05 (Donde 01 es POCO y 05 es MUCHO) ¿Cree estar listo para encargarse de la empresa familiar, si ocurriese un percance o alguna situación que amerite tomar el control?
01 02 03 04 05
13. En base a la pregunta anterior ¿Qué cree que le hace falta?

14. Cuando ocurra el momento y tuviera que informarle a su predecesor que es tiempo de retirarse o delegar su trabajo ¿Cómo cree que reaccionará su predecesor?
Conforme____

Indiferente_____

Inconforme_____