

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

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

BRISNA DE LOURDES VELASQUEZ MORALES
CARNET 63-92

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

TESIS DE GRADO

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

POR

BRISNA DE LOURDES VELASQUEZ MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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
DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT
MGTR. MIGUEL JESÚS ABALLI MOTA
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 10 de septiembre de 2,015

Ingeniero:
Derick Lima
Director Académico del Campus Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimado Ingeniero:

Tengo el honor de dirigirme a usted, con la finalidad de informarle que he procedido a asesorar a la estudiante: Brisna de Lourdes Velásquez Morales con el carné número 6392, de la carrera de Administración de empresas, en la presentación de la tesis titulada "Plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango".

El trabajo en cuestión fue elaborado y revisado de acuerdo a los lineamientos establecidos por la metodología vigente, por lo que fue APROBADO, para que continúe con los trámites pertinentes.

Sin otro particular agradezco su amable atención a la presente.

Atentamente


Lic. José María Barrios Pellecer.
Asesor.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01199-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BRISNA DE LOURDES VELASQUEZ MORALES, Carnet 63-92 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01745-2015 de fecha 2 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de diciembre del año 2015.



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

Agradecimientos

A la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango. Por haber sido mi casa de estudios y brindarme los conocimientos para crecer profesionalmente con principios y valores.

Al empresario Ing. Francisco Roberto Gutiérrez Martínez, por brindarme su apoyo, orientación y colaboración durante la elaboración del presente trabajo.

A mi asesor de Tesis. Lic. José María Barrios Pellecer, por el apoyo recibido durante el desarrollo del presente trabajo.

A mi catedrática de Tesis I. Licda. Irene Menendez, por sus enseñanzas recibidas.

A Fabiola Cardona y Jacky Argueta por su apoyo y amistad.

Dedicatoria

Con Gratitud y Amor

A Dios: Ser supremo y creador nuestro, por guiar mi vida y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis Padres: Lic. Armando Velásquez e Irma Morales de Velásquez por su ejemplo, amor y apoyo incondicional.

A mi Esposo: Ludwing Afre, por su amor y apoyo brindado para poder culminar esta meta.

A mi Hija: Lourdes Vanessa, quien ha sido mi mayor motivación y ser un ejemplo para ella.

A mis Hermanos: José Armando, Lester Fernando, Irma Gabriela por sus palabras y compañía.

A la Memoria de mi Suegra:

Martha Beatriz Calderón, quien hubiera estado muy orgullosa de compartir este triunfo conmigo.

A mi Familia: Con cariño y respeto.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	6
1.2.1 Plan de sucesión.....	6
1.2.2 Empresas familiares de Quetzaltenango.....	33
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	39
2.1 Objetivos de investigación.....	40
2.1.1 Objetivo general.....	40
2.1.2 Objetivos específicos.....	40
2.2 Variable e indicadores.....	41
a) Definición conceptual.....	41
b) Definición operacional.....	41
2.3 Alcances y limitaciones.....	41
2.4 Aporte.....	42
III. MÉTODO.....	43
3.1 Sujeto de estudio.....	43
3.2 Población y muestra.....	43
3.3 Instrumento.....	44
3.4 Procedimiento.....	44
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	46
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
VI. CONCLUSIONES.....	94
VII. RECOMENDACIONES.....	95
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	98

Anexo A Plan de sucesión en empresas familiares.....	98
Anexo B Borrador Carta Magna Familiar.....	107
Anexo C Boleta de Opinión Fundadores.....	112
Anexo D Boleta de Opinión Sucesores.....	117
Anexo E Esquemas.....	119
Anexo F Listado empresas familiares proporcionado por la Cámara de Comercio Filial Quetzaltenango.....	120
Anexo G Cuadro de operalización.....	121

Resumen

El presente estudio se refiere a la sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, específicamente si estas cuentan con un plan de sucesión.

La sucesión en una empresa familiar es un proceso natural que se tiene que dar tarde o temprano, debido a esto, es preciso integrar los dos sistemas que la conforman, la familia y la empresa.

Así mismo, la pretensión que tienen los empresarios fundadores para que los hijos sean los obligados a continuar con la empresa familiar, siendo lo más lógico y natural, por tanto al ser una empresa de origen familiar el objetivo fundamental es que quede en manos de la familia y con esto asegurar el entorno económico y perpetuar su legado. De esta manera se establece que el fundador es la primera generación, a los hijos como la segunda, a los nietos como la tercera y así sucesivamente.

Las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas lo cual implica la creación de estructuras de gobierno empresarial para poder dirigir y controlar la empresa.

La cultura familiar, el compromiso con el apellido el cual identifica a la empresa y una visión a futuro por parte del empresario fundador ha hecho que las empresas familiares perduren. Cuando la sucesión no se planifica, los conflictos dentro de la familia son inminentes, afectando a la empresa.

Considerando que planificar la sucesión es un tema de gran utilidad para las familias empresarias que se encuentran interesados por conocer y estudiar más acerca de dicho tema con la finalidad de poder darle continuidad a la empresa que han sido creadas por sus padres, y trascender por generaciones.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema Plan de sucesión en empresas familiares, que se encuentran integradas por un conjunto de acciones concretas programadas en el tiempo, que conducen hacia un objetivo final para darle continuidad a la empresa, como apoyo al fundador y a los sucesores identificando si cuentan con un plan a seguir.

El plan de sucesión en las empresas familiares ha sido un tema de investigación académica desde 1960, empezando con casos de estudio y luego en antecedentes, eventos, análisis de su comportamiento y consecuencias de la sucesión.

Las empresas familiares eran únicamente pequeños negocios los cuales eran dirigidos por sus fundadores, pero en la actualidad los negocios familiares se han convertido en grandes empresas.

Una empresa familiar se inicia con el fundador y su cónyuge, luego se van involucrando los hijos, de esta manera se establece que el fundador es la primera generación, a los hijos como la segunda, a los nietos como la tercera y así sucesivamente. A medida que se amplía el árbol genealógico tienden a ser más complejas las generaciones sucesivas.

Actualmente las empresas familiares, se enfrentan a diferentes problemas que no solo limitan su desarrollo sino que también pueden llegar a impedir su continuidad. Toda empresa familiar de éxito, es el esfuerzo de años por parte de los fundadores. Los negocios que logran traspasar varias generaciones y continúan representan un logro aún mayor.

El objetivo principal de este estudio es conocer el plan de sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango como apoyo al empresario fundador que desea perpetuar el legado de la familia.

Atendiendo a lo anterior se concluyó que la planeación de la sucesión es el factor más relevante para preveer situaciones que puedan afectar no solo a la familia sino también a la empresa, planteando una propuesta estructurada que garantice el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio.

El estudio se realizó en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, con el cual se pretende determinar la existencia del plan de sucesión en dichas empresas. Así mismo este estudio se plantea como una investigación de carácter descriptiva, basada en la información más reciente sobre la problemática de la sucesión en la empresa familiar. Se pudo establecer por medio de un cuestionario dirigido a los fundadores y sucesores de las empresas familiares.

Para la elaboración del presente estudio se consultaron, revistas, artículos y libros relacionados con el tema.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Inguat (2013) indica que Quetzaltenango es un departamento de Guatemala. Su cabecera es Quetzaltenango, tiene 120 km². Se encuentra en un valle montañoso en el altiplano de Guatemala, el clima es frío, con una altura sobre el nivel del mar de 2334 metros, situada a 91 grados, 34 minutos, 20 segundos longitud Oeste, 91 grados, 15 minutos, 3 segundos Latitud Norte. Dista de la Capital de la República de Guatemala por la carretera Panamericana, tierra fría, 200 kilómetros por la Costa Pacífico Tierra Cálida 230 kilómetros.

Actualmente la ciudad de Quetzaltenango se constituye en un lugar estratégico para el comercio, servicio y la educación, así como para la industria que en ella se desarrolla, muchas de las empresas establecidas en la capital del país han puesto sus ojos en la ciudad de Quetzaltenango como centro de inversión, por lo que la economía de la ciudad está creciendo rápidamente.

Debido al gran crecimiento comercial, poblacional y geográfico de la ciudad de Quetzaltenango, las empresas familiares han evolucionado. Ante esta situación es necesario un plan de sucesión como un aspecto fundamental en las empresas familiares y la importancia acerca de esta cuestión, siendo un factor clave para la continuidad.

Las empresas familiares son una base importante para el desarrollo económico de la ciudad de Quetzaltenango, la situación en general de dichas empresas es tratar de mantener vivo un negocio familiar, probablemente, es una de las tareas más difíciles para un empresario, siendo un hecho que las empresas familiares que logran subsistir hasta la segunda y tercera generación familiar son muy escasas.

Para fundamentar la investigación se presentan a varios autores del tema plan de sucesión.

Arbesú (2013) escribe que la mayoría de las empresas familiares del mundo se plantean el problema de la sucesión y se hallan en la etapa correspondiente a la segunda generación, es decir, que conviven los padres (fundadores) con los hijos (continuadores) heredando muchas de sus virtudes y modos de ser, pero nunca la personalidad completa. Cada hijo tiene cosas buenas y defectos de su padre y además su propia personalidad. Estos se incorporan jóvenes a las empresas creadas por sus padres, con el fuerte deseo de ayudar, y de ser reconocidos posteriormente por la familia y los profesionales de la empresa. Pero para ser exitosos han de comprender que su labor en muchas ocasiones requiere más de talento directivo que de espíritu emprendedor. La mayoría de las empresas familiares requieren en la segunda generación de un gran esfuerzo de dirección y de gobierno de empresas. Poner orden y criterio en una organización que se han desarrollado a la medida de un líder que ya no es un líder presente ni futuro. De ahí la importancia de la segunda generación en la empresa familiar que se denomina “Sociedades de hermanos”.

Solano (2012) expresa que si bien no hay una receta única, los propietarios de empresas familiares que estén pensando en la jubilación y relevo generacional encontrarán que tiene que sembrar en sus hijos los valores de respeto, sacrificio, esfuerzo, honestidad y responsabilidad. En la medida en que estos valores sean inculcados, la personalidad de ellos irá madurando gradualmente. Muchos hombres al formarse como padres tratan con desesperación de que sus hijos no sufran lo que ellos les tocaron afrontar. Esa batalla, lastimosamente, tiene grandes inconvenientes para la empresa. Ocurre que ese niño nunca tuvo que ordenar sus juguetes, arreglar su cama; nunca fue dueño de sus propios logros, siempre tenía juguetes y cosas mejores que sus compañeritos de colegio. Todo lo tuvo hecho. En Guatemala me he encontrado con empresarios sumamente exitosos, pero que poseen todas las dificultades que tienen las empresas familiares en el resto de Latinoamérica. Los vínculos familiares son muy fuertes. Cada empresa requiere una respuesta única. Cada persona es distinta y cada empresa tiene toda una historia de relaciones. Yo insisto en que debe empezarse por aprender a escuchar, a comunicarse, a trabajar

en equipo con familiares, que es un tema sumamente complejo. Es decir, reglas claras sobre el gobierno de la empresa donde los objetivos comunes prevalezcan sobre los de cada familiar accionista. Allí está la clave.

Sandoval (2011) refiere que el plan de sucesión previene conflictos en el futuro y asegura la continuidad de la empresa. El relevo generacional es una de las preocupaciones de las familias empresarias, el cual debe plantearse como un proceso a largo plazo y no como un asunto que debe hacerse al momento de la muerte del fundador. Es muy importante tener en cuenta la visión compartida, lo que la familia plantea, lo que desea para el futuro y crecimiento de su patrimonio, esta visión debe ser construida y consensada para la familia y usualmente se hace dentro del consejo familiar. Es importante mencionar que la relación entre el antecesor y el sucesor deberá ser buena, tratando de crear un ambiente de colaboración, armonía, comunicación afectiva y una adecuada dinámica familiar ya que está en juego el futuro de la familia y de la empresa.

Deloitte (2010) en su boletín corporativo indica que el plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo. La falta de conocimiento de un plan de sucesión hace debilitar la supervivencia de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es necesario considerarlo como algo prioritario. Cuando se habla de empresas familiares, la sucesión es de vital importancia por los lazos familiares que existen, situaciones emocionales entre padre e hijos, los valores inculcados y la historia familiar que se encuentra involucrada en la organización. Es necesario que el empresario-fundador transmita su visión y estrategias de éxito, para que los sucesores puedan desarrollar y continuar el trabajo.

Noriega (2008) escribe sobre la importancia de la sucesión en Guatemala, es aquella que puede ser por causa de muerte, se realiza por la voluntad de la persona, manifestada en testamento se llama testamentaria y la segunda por falta de este se llama intestada quedando a disposición de la ley. Comprendiendo en uno y otro

caso, todos los bienes, derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte y que los derechos a la sucesión de una persona se transmiten desde el momento de su muerte. Cuando se hace un proceso sucesorio extrajudicial, es decir, cuando se hace el trámite frente a un notario, las diligencias de este proceso se harán constar en actas notariales, principiando por la que haga constar el requerimiento hecho por los interesados, quienes presentan al mismo tiempo el certificado de defunción o la certificación declaratoria de muerte presunta, los documentos justificativos de parentesco y el testamento si lo hubiere.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan de sucesión

Guinjoan y Llaurador (2009) expresan que un plan de sucesión es un plan a largo plazo; sólo por este motivo, debe cumplir con unas condiciones determinadas. No sólo implica al empresario y a su sucesor, sino al resto de la familia y a los directivos y empleados de la empresa. No puede quedarse sólo en promesas o en palabras, sino que debe traducirse en hechos. Un ejercicio único, irreplicable, en la dilatada vida del empresario.

Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) definen que un plan de sucesión, es cuando un dueño toma disposiciones para que la siguiente generación se haga cargo de la propiedad y administración de la compañía, constituye una parte importante del plan general de transferencia de la empresa, sobre todo, la familiar. Nunca es demasiado pronto para elaborar este plan de sucesión, suceden accidentes, se producen muertes prematuras. Elaborar un plan de sucesión no es fácil y requiere, entre otros, tiempo. Además, no existe un plan de sucesión estándar, que convenga a cualquier empresa familiar.

Vivas (2006) define a la sucesión como un diseño de un proyecto estratégico que sea el gran movilizador al servicio de una determinada visión de futuro que comprenda a la empresa y a la familia. Entender la sucesión como una mera

sustitución de propietarios o de la persona líder es errar. La sucesión es pues, una oportunidad del empresario y del sucesor para el relanzamiento de la empresa. Pero como en todas las oportunidades, hay que trabajar para acertar; y ese trabajo orientado al acierto, se llama planificar la sucesión. La sucesión exige el diseño de un plan estratégico capaz de movilizar una gran cantidad de energía humana familiar y no familiar, al servicio de una determinada visión de futuro.

Trevinyo (2010) expresa que la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia. El proceso comienza mucho antes de que el candidato a sucesor perfilado entre a trabajar en el negocio.

Lujan (2011) escribe que un plan de sucesión para la familia, estratégico, deberá abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa, creando un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista y que les permita participar en la elaboración de las políticas empresariales, preparando, por escrito una enunciación acerca de los valores y políticas de la familia, en otras palabras, una "Constitución Familiar" o Protocolo, supervisando el progreso de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas

Ronquillo (2006) afirma que el paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo, que esto conlleva, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Es evidente que las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, pero esto es complicado cuanto está el parentesco de por medio, porque está la noción que son los hijos e hijas quienes deberán continuar en el control del negocio. El padre puede mostrarse ambivalente con respecto a quien lo va a suceder, si le preocupa la capacidad de sus hijos para dirigir el negocio. La

sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación en este factor.

A. Etapas de desarrollo para la sucesión de una empresa familiar

Guinjoan y Llaurador (2009) sugiere los siguientes pasos para planificar la sucesión:

- ❖ **Planificación de la sucesión:** en esta fase se diseña la hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programan las distintas actuaciones, su duración y los plazos deseables de cumplimiento, los responsables y los participantes, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto, además de definir el perfil idóneo del sucesor. Aquí se ubica también la tarea de buscar el compromiso de todas las partes implicadas en el plan diseñado, empezando por el del propio empresario. La duración de esta fase es muy variable; aunque los empresarios sean hombres de acción a quienes no gusta demasiado planificar, conviene darle a este proyecto la prioridad que exige la trascendencia del objetivo final, por lejano que parezca. Si no se hace así, la sucesión puede ser una de aquellas asignaturas pendientes candidatas al aplazamiento; y, mientras el diseño se dilate en el tiempo, no se iniciará el proceso real.

El empresario es, pues, el gran protagonista, ya que el plan señalará el proceso que seguirá su propia sucesión. Si quiere ganar objetividad y asegurar su futuro compromiso, debería contar con algunos colaboradores; en primer lugar, su familia, entre cuyos miembros es probable que esté su sucesor, deberá demostrar su apoyo al proyecto, ya que será la más beneficiada con el proceso; en segundo lugar, los directivos de mayor confianza podrán ayudar a definir el perfil del sucesor; finalmente, por su especialización y por su independencia, los asesores externos pueden ayudar desde el análisis previo hasta la aportación de distintos escenarios y el diseño final del plan.

Aunque es comprensible que al empresario le cueste pensar en su sucesión a una edad en que aún se siente en toda su plenitud, aumentan las posibilidades de los aplazamientos y que su sucesión sea improvisada, al azar y fuera de su

control. A pesar de ello, si por causas de fuerza mayor debe interrumpir esta fase, los costes en que habrá incurrido serán bajos, puesto que se limitarán al tiempo invertido por el empresario, familiares y colaboradores. Estando en el mejor momento para abortar el proceso si fuera necesario.

- ❖ Preparación del sucesor: definido el perfil idóneo del sucesor en la fase anterior, se inicia esta etapa con la elección del candidato al puesto. La comparación entre las exigencias del perfil y las competencias que aporta el sucesor o sucesores, si hay varios marcará el contenido de esta fase crucial. Suele ser la más duradera, porque debe incluir, además de la formación básica y especializada para adquirir los conocimientos necesarios, el rodaje práctico, como mínimo, dentro de la empresa para asumir no sólo una función gerencial sino el liderazgo de la organización, competencias que exigen tiempo. La duración de la fase preparatoria variará en función de lo alejado que esté el perfil real del sucesor del perfil óptimo diseñado, de la exigencia de experiencia directiva, del carisma del liderazgo del empresario, y del número de candidatos al puesto.

El protagonismo de esta fase corresponde al sucesor, aunque el empresario, a través del seguimiento periódico, está muy presente. Además, puede tener que elegir a un sucesor de entre varios candidatos, lo cual implicará descartar a algunos, generalmente también hijos suyos; el empresario deberá combinar con sabiduría la determinación del gerente con el tacto y apoyo del padre para comunicarles su decisión y ofrecerles alternativas. Por otra parte, los participantes en esta larga etapa son numerosos; los hay externos, como los profesores de los centros de formación, e internos, como los directivos que velarán por la adquisición de su experiencia práctica en la organización y su integración en ella. Interrumpir el proceso en esta fase implicara costes económicos considerables, y mayores serán si se interrumpe más tarde sumado a esto el tiempo invertido dentro de la empresa, además del desánimo del sucesor que se está preparando para una función que ve cómo se aleja en el tiempo o simplemente se trunca.

- ❖ Traspaso del empresario al sucesor: esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra y, por lo tanto, se produce dentro de la propia empresa, entre empresario y sucesor. Su duración dependerá de la premura con que aquél vaya delegando responsabilidades; dado que cada nueva delegación debe ir seguida del control de resultados correspondiente, la opción más aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que sucesor y empresario asimilen el cambio en su respectivo cambio de funciones y los resultados no se resientan. Al final de esta etapa, el sucesor debería estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores ni en la empresa ni en la familia.

El protagonismo de esta fase es compartido por empresario y sucesor, que coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, es decir, el sucesor adquiere un peso creciente en las decisiones a medida que decrece el de su antecesor. Su estrecho contacto, aunque genere algunas tensiones lógicas, debería permitir al empresario transmitir a su sucesor competencias que, aunque difícilmente cuantificables, le serán de vital importancia, como su saber estar, su oficio, su talento empresarial, la cultura y los valores de la empresa. En esta fase, los colaboradores internos, como testigos y acompañantes del proceso, pueden facilitar al sucesor la asunción de su nueva función, y los miembros de la familia pueden apoyar al empresario en su paulatina pérdida de poder de decisión en la empresa.

La marcha atrás durante esta fase sería muy frustrante para todas las partes; la inversión, a estas alturas del proceso, en energías y esfuerzos, en tiempo y dinero, habrá sido tan grande que una interrupción sólo se explicaría por alguna gran equivocación en las etapas previas. Tendría, además, un efecto nefasto para cualquier nuevo intento de proceso sucesorio futuro.

- ❖ Retirada del empresario: con esta etapa se alcanza el objetivo final del plan de sucesión. El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad. Su principal prioridad será mantener la calidad de vida anterior y una actividad constante, sea gracias a sus pasatiempos, sea a través de colaboraciones puntuales con su empresa. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación, a menudo exclusiva durante toda su vida, por lo que no hay que esperar que sea un punto y aparte, sino un alejamiento progresivo.

Todas las acciones previstas tienen al empresario como actor principal. Su protagonismo debe ir acompañado por la atención personalizada por parte del sucesor, consciente de las dificultades de la nueva situación de su antecesor, y por el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de sus contactos profesionales, cosa nada fácil.

Sólo causas de fuerza mayor pueden interrumpir el proceso en esta fase, causas que deberían ser previstas, por otra parte, más en un Plan de Contingencia que en el mismo plan sucesorio. Sin embargo, si se da el caso, lo reciente de la retirada del empresario junto con la ayuda de los directivos más fieles permitiría abrigar esperanzas de superar el caos que generaría un paro del proceso, aunque las pérdidas económicas, energéticas y emocionales inherentes al plan frustrado serían un impedimento durante cierto tiempo. Para ilustrar esto ver anexo E, esquema No. 1.1

Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) Escribió acerca de las recomendaciones para la preparación del sucesor: Un sucesor ha de ser una persona libre y ser libre significa poseer capacidades para elegir bien, es decir, conocimiento suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y la fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es. Además, entre otras virtudes, el sucesor ha de ser una persona con muchos recursos (tiene soluciones y salidas para cualquier situación que tenga que afrontar); tenaz/perseverante; ha de arrojar una imagen hacia los demás de persona veraz/sincera, a la que se puede respetar y en la que se pueda confiar, leal, íntegro y prudente. Los buenos resultados no se logran por la suerte o el azar en una única decisión, los buenos resultados se logran por la perseverancia.

Lujan (2011) escribió sobre el plan de sucesión en empresas familiares lo siguiente:
Requerimientos necesarios para una sucesión exitosa:

- ❖ La existencia de sucesores motivados y preparados que posean conocimientos y experiencia para sacar adelante un negocio, y no solamente quieran ser parte de la empresa por el título que le otorga su apellido.
- ❖ Establecer reglas claras para todos los miembros de la familia.
- ❖ Preparar un equipo organizado de ejecutivos profesionales.
- ❖ Involucrar a asesores competentes que comprendan el negocio y respeten a los accionistas y sucesores.
- ❖ Diseñar una estructura accionaria sencilla y racional que no confunda la herencia con la gestión directiva.
- ❖ Ejercitar a los herederos desde jóvenes en la habilidad de ser asertivos en sus decisiones.
- ❖ Ponga a funcionar un Consejo de Administración en el que participan consejeros externos.
- ❖ Regule el retiro o jubilación de los accionistas que participan como directivos de la empresa.

La sucesión: ¿Qué debemos cuidar?

- ❖ El fracaso durante la sucesión suele ser atribuido a una combinación del deseo instintivo del empresario de mantener bajo control “su creación” y una natural aversión a planificar.
- ❖ Lo ideal es que la transición del dueño sea gradual y casi imperceptible, desde su posición de responsable de la compañía a presidente de la junta directiva, o su retiro definitivo.
- ❖ Hay que tener en cuenta que los padres suelen ser los peores maestros, debido al compromiso emocional.
- ❖ Un compromiso público con una fecha precisa de partida, incluido en un plan sucesorio, ayudaría a reducir las posibilidades de malentendidos o demoras.
- ❖ Muchos investigadores han llegado a la conclusión de que ningún empresario debería ser responsable de la selección de su propio sucesor.
- ❖ Los miembros de la familia podrían ser incorporados a la firma solamente si poseen las habilidades necesarias, en el terreno empresarial, para desempeñar su tarea con eficiencia.
- ❖ La mayor parte de las empresas necesita un solo líder para desempeñar el papel de la autoridad.
- ❖ Una venta puede ser la mejor opción para preservar la seguridad financiera del dueño y la armonía dentro de la familia.
- ❖ La sucesión generacional debe ser planeada con años de anticipación y además se requiere de un diálogo honesto entre las partes involucradas, así como la definición de las reglas de participación del fundador.

El desafío de la sucesión: Cuatro estilos de alejamiento

- ❖ Monarcas: No abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlos por muerte o una rebelión palaciega.
- ❖ Generales: Son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para “salvar” a la compañía.
- ❖ Embajadores: Abandonan su puesto elegantemente y desde su “retiro” actúan con frecuencia como consejeros o tutores.

- ❖ Gobernadores: “Gobiernan” la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales.

El proceso de sucesión dentro de un grupo familiar requiere de una estrategia planeada y definida que asegure que el negocio continuará funcionando y creciendo y que la familia se mantenga unida.

Un plan estratégico familiar consiste en:

- ❖ Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.
- ❖ Creando un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista, y que les permita participar en la elaboración de las políticas empresariales.
- ❖ Preparar, por escrito una enunciación acerca de los valores y políticas de la familia, en otras palabras, una “Constitución Familiar” o Protocolo.
- ❖ Supervisar los progresos de la familia y mantener un comunicación regular a través de reuniones periódicas.

B. Planificación de la estructura de la propiedad

Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) lo describen en función del grado generacional:

- ❖ Empresa en primera generación (fundador): son empresas en las que el fundador controla la empresa. Para muchos autores, este tipo de empresas solo puede considerarse como una empresa familiar si algún miembro de la siguiente generación (hijos) ya se encuentra incorporado en la empresa, desempeñando algún tipo de función (trabajando como miembro del consejo de administración, como propietario). En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia. (por ejemplo, con algún otro hermano o hermanos) o ajeno a ella (socios no familiares). Asimismo, una figura esencial en este tipo de empresas lo constituye

el cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

- ❖ Empresa en segunda generación (hermanos): son empresas en las que el fundador, caso de vivir, pasa a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, sin embargo, puede estar tanto en manos de la familia como en manos de profesionales externos (empresa familiar profesionalizada) o, incluso, puede estar compartida entre familiares y externos. En el caso en que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o sólo algunos de ellos, aunque lo más habitual es que uno de ellos sea el máximo responsable de la empresa y quien acapare el liderazgo familiar de la empresa.

- ❖ Empresa en tercera y siguientes generaciones (primos): son empresas en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivo de la empresa familiar. En este tipo de empresas, la complejidad existe obligada a establecer sistemas formales de relación entre la empresa y la familia (órganos de gobierno estructurados, protocolos familiares).

Guinjoan y Llaurador (2009) se refieren a que todos los hijos son iguales para los padres, una empresa es algo más que un inmueble, es un activo vivo y dinámico que si no se cuida puede desaparecer, y con ella un medio de vida para todos. La solución al conflicto al momento de repartir el patrimonio pasa por aplicar criterios racionales, sabiendo que igualdad no equivale a justicia; debe repartir la empresa pensando en el futuro de la misma.

Al transmitir la empresa el empresario se debatirá entre su papel de propietario y el de padre, debe asegurarse de que la empresa pase a las mejores manos para que mantenga su actividad, genere beneficios a los que trabajan en ella, incluidos los miembros de la familia, e incremente su valor.

En la cesión de la propiedad de la empresa, existen tres situaciones posibles, el sucesor es el único beneficiario de la propiedad, los motivos pueden ser que se trata de un hijo único; empresa y cualquier otro patrimonio familiar recaen en él o ella. Se supone que el sucesor va a dirigir la empresa puesto que, en caso contrario sea porque no tiene la capacidad para ello, sea porque su profesión no encaja en ella, debería dejar la gerencia en manos de un no familiar y gobernarla desde la posición de propietario.

Se trata del único hijo que trabaja en la empresa y el resto de sus hermanos están alejados de ella. Nos hallamos como en el punto anterior, con la diferencia de que los hermanos deberían haber sido compensados con otros bienes patrimoniales y no podrán entrometerse en el gobierno empresarial.

Hay varios hijos que reciben una parte de la empresa cada uno. La situación cambia mucho según las dos variantes siguientes, si todos trabajan en la empresa, lo habitual es que se distribuya a partes iguales, con independencia de su función dentro de la organización. Lo habitual no siempre es lo más acertado, especialmente si se tuercen las relaciones; si uno de los hermanos lleva la gerencia, al ser el sucesor y es quien tiene más claro el rumbo a seguir, deberá aliarse con otros hermanos para formar mayorías que le permitan tomar decisiones estratégicas (reparto o reinversión de beneficios, inversiones); si existe patrimonio para compensar al resto, es aconsejable que quien lleve las riendas de la empresa perciba una parte mayor que no le obligue a estar atado al consenso. Esto, evidentemente, no se aplicaría a los casos de dirección compartida entre varios sucesores. Si algunos trabajan en la empresa y otros no, lo habitual sigue siendo que haya un reparto igualitario, una decisión que, desde el punto de vista empresarial es injusta, puesto que los intereses de unos y otros serán muy distintos y pueden llegar a frenar la dinámica empresarial. Lo ideal es que los que no trabajan en ella sean compensados con otros bienes patrimoniales, pero no puedan llegar a boicotear las decisiones empresariales; en cuanto a los que trabajan en ella, se aplicaría el punto anterior.

No existe sucesor familiar al frente de la dirección de la empresa. La salida dependerá en gran medida del grado de implicación de los futuros propietarios en la empresa.

Si la dirección está en manos de un profesional externo a la familia y los futuros propietarios están interesados en el negocio, lo conocen o están bien asesorados, la empresa puede sobrevivir en manos familiares y ser un medio de vida; tal vez en la siguiente generación aparezca en la familia algún candidato válido para retomar la gerencia. Si no existe interés en la familia o el empresario no tiene herederos en la familia, la mejor opción es la venta; nadie lo hará mejor que el propio empresario. De lo contrario se corren el riesgo de venderla mal.

¿Cuándo? Si es en la propiedad donde se traza la visión y la estrategia, y donde se controla la evolución del negocio, su cesión implica dar todo el poder en estos ámbitos a quienes lo reciben. El empresario no debería tener prisa en transmitir la propiedad a sus sucesores y herederos si no está completamente seguro que están lo bastante preparados para decidir el rumbo de la empresa y que con dicha cesión él y su cónyuge cuentan con suficientes medios económicos para vivir sin perder calidad de vida una vez retirado.

En general, la cesión de la propiedad, prevista también en el plan de sucesión, será posterior al traspaso de la gerencia. Ello le permitirá marcar durante unos años más el devenir de la empresa y, al mismo tiempo, controlar las actuaciones del nuevo gerente y corregir el rumbo cuando lo crea conveniente.

Aunque hay múltiples formas de ceder la propiedad, se pueden resumir en las siguientes modalidades:

- ❖ De una vez, al principio, junto con la gerencia. La ventaja para el empresario es que se retira. Esta opción resulta poco habitual y no está exenta de riesgos. A no ser que los nuevos propietarios, sus herederos, sean tan conocedores como él de la empresa y del sector, y que él tenga su futuro económico asegurado, no

recomendamos la opción. El peligro está en que manos inexpertas lleven a la empresa por mal camino y el empresario no pueda actuar, excepto desde los consejos del padre; el otro riesgo está en su propia economía familiar, puesto que ya no puede contar con la empresa.

- ❖ De una vez, en testamento, a su muerte. Más habitual de lo que pueda parecer, denota una fuerte resistencia a retirarse, puesto que conserva el máximo poder de decisión y control hasta el último momento. Los riesgos de esta modalidad recaen sobre todo en la empresa, puesto que su sucesor se ve obligado a mendigar los permisos, las inversiones y las decisiones realmente estratégicas, lo que suele desembocar en frustración y desmotivación.
- ❖ Gradual, a partir del traspaso de la gerencia. Viene a ser como la segunda parte del plan de sucesión y, como éste, significa un compromiso del empresario en el cumplimiento de los plazos y porcentajes de transmisión pactados. Una primera ventaja de esta modalidad está en su presencia inicial y su progresiva retirada de la propiedad, en una cadencia que va desde la propiedad total hasta la cesión total, pasando por tener la mayoría y, después, estar en minoría en distintos porcentajes; una segunda ventaja es que puede relacionar las cesiones parciales con los resultados conseguidos por sus sucesores al frente de la gerencia, con lo que reafirman su validez como tales y les da la motivación propia de quien consigue algo con su esfuerzo y su rendimiento. En general, suele ser la modalidad más aconsejable.
- ❖ Gradual, desde el inicio del plan. La diferencia con la modalidad anterior es que la cesión de la propiedad va paralela a las etapas superadas del plan de sucesión. Su principal ventaja estriba en la motivación que genera en el sucesor a lo largo de la aplicación de dicho plan y en la seguridad que demuestra el empresario en su propia retirada. Para mitigar los riesgos la cesión debería ser progresiva, o sea, empezando con porcentajes de propiedad pequeños, y que no finalizara hasta un tiempo más allá del traspaso de la gerencia; es decir, desde la

perspectiva del empresario cedente el traspaso completo de la propiedad finaliza unos años después de haberse retirado. Si se aplica con estos criterios, la cesión gradual puede considerarse una buena modalidad. En definitiva, como en el traspaso de la gerencia, en la cesión de la propiedad hay que empezar por fijar los plazos de los momentos críticos, es decir, en qué momento va el empresario a dejar de ser mayoritario y en qué momento va a dejar de ser propietario.

Lujan (2011) escribe en su manual el por qué planificar el traspaso de la propiedad haciendo mención de los siguientes puntos importantes:

- ❖ Las empresas familiares generan un importante patrimonio que debe ser debidamente administrado.
- ❖ Las nuevas generaciones se incorporan y requieren nuevas oportunidades de negocio.
- ❖ Evitar conflictos familiares en la sesión del patrimonio de la empresa familiar
- ❖ Salvaguardar la estabilidad financiera.
- ❖ Acrecentar la riqueza del negocio familiar.
- ❖ Educación financiera como parte del proceso de crecimiento de una familia empresarial.

C. Planificación de las estructuras en el sistema de un gobierno en la empresa

Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) hacen mención sobre la familia y el tema del gobierno empresarial va más allá del intento de evitar los funcionamientos incorrectos y alcanza no solo a las grandes empresas, que cotizan en bolsa. Más bien al contrario, la necesidad de mejorar los sistemas y mecanismos que permiten gobernar la empresa en la máxima extensión de la palabra “Gobernar” afecta a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, industriales y de servicio y, por supuesto, familiares y no familiares.

- ❖ El gobierno de la empresa familiar: Las empresas familiares por sus características propias, necesitan diseñar un sistema de gobierno adecuado para sus características particulares, que garanticen la defensa de todos los agentes involucrados en la misma, a pesar de su gran heterogeneidad. En relación con las

empresas familiares, “el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello.

Guinjoan y Llaurador (2009) indica es una buena ocasión para hacer operativos los órganos de gobierno, después de un cambio generacional, la empresa se lleva de otra forma; no sólo por el hecho de que las personas y sus épocas sean distintas sino sobre todo, porque suele haber más personas implicadas, más propietarios, una organización más compleja y normalmente, más profesionalizada. Todo ello exige órganos de gobierno operativos. El plan de sucesión es un buen momento para aprender.

La mayor parte de empresas familiares son propiedad del empresario y están dirigidas por él mismo, que ha creado una organización cuyas funciones están ocupadas con personal escogido también por él. Si es todavía una empresa pequeña, su poder es absoluto y todas las decisiones pasan por él. En una empresa así, no son necesarios órganos de gobierno; el empresario se basta él solo. Incluso en los relevos generacionales cuyo sucesor se encuentra en idéntica situación propietario único y gerente de empresa pequeña habría que plantearse si continuar con esta misma mecánica operativa es la mejor opción para llevar una empresa adelante en el entorno tan competitivo de hoy en día.

Lo habitual es que la sucesión signifique que un sucesor, menos experimentado que el empresario, se ponga al frente de unos directivos más experimentados que él, que forman una estructura que, con los años y el crecimiento de la empresa, va ganando en complejidad. Y, más adelante, cuando el sucesor reciba la propiedad, es muy probable que deba compartirla con otros propietarios. Todas estas situaciones obligan a plantearse alternativas más eficaces que la dirección unipersonal, como la creación y puesta en funcionamiento de órganos de gobierno de la empresa.

El argumento de la profesionalización como una exigencia de los tiempos actuales para ser competitivos no es un motivo más para el establecimiento de órganos de

gobierno, sino que está relacionado directamente con la tipología dominante en las personas que forman parte de las organizaciones del siglo XXI, sean accionistas, directivos o empleados.

El plan de sucesión, dada su duración, acostumbra a ser una ocasión idónea para ponerlos en marcha y para practicar su funcionamiento, puesto que para el empresario y para la empresa no basta con tenerlos; tienen que ser operativos, deben servir para algo.

Los órganos de gobierno como instrumentos facilitadores de la representatividad de la sociedad. El principal motivo práctico de su existencia y de la necesidad de hacerlos operativos es simple: hay varios propietarios, con intereses en la empresa no necesariamente coincidentes, con distintos niveles de participación en la toma de decisiones, y tienen que disponer de mecanismos de mostrar sus preferencias, no en vano son propietarios de la empresa.

Aunque según el número de propietarios en las pymes sólo hará falta contemplar un solo órgano, conviene dejar sentado que puede haber dos bien diferenciados, aunque el segundo actúe por delegación del primero.

- ❖ Nos referimos, en primer lugar, a la Junta General de Accionistas, el órgano que aglutina a todos los propietarios sin excepción, cada uno con el peso que tiene su porcentaje de propiedad. En ella se toman las decisiones estratégicas, desde la modificación de los estatutos de la sociedad, la fijación del rumbo a seguir o las grandes inversiones, hasta el nombramiento y el control de la gerencia o la proporción entre el reparto y la reinversión de beneficios, pasando por las alianzas, compras y fusiones empresariales, por el aumento del capital social y, en resumen, todo aquello que afecte al patrimonio de la sociedad.
- ❖ En segundo lugar, cuando así lo prevén los estatutos de la sociedad, está el Consejo de Administración, formado por consejeros nombrados para representar a los propietarios bajo un Presidente, y que actuará por delegación de la Junta. Aunque tendrá una autonomía notable de decisión éste es el motivo práctico de

su creación–, las grandes decisiones deberán contar con la aprobación de toda la Junta.

La Junta General normalmente se reúne con una periodicidad anual. Junta Ordinaria, a no ser que haya motivos para reunirse y tomar alguna decisión especial Extraordinaria por el contrario, el Consejo deberá fijar una frecuencia mensual o bimensual como máximo de reuniones, puesto que su función de control de la Gerencia y su seguimiento de la evolución de la empresa los sitúa más cerca del día a día.

La presencia del Gerente o Director General sea o no de la familia, sea o no propietario en el Consejo es más que aconsejable, es quien de veras conoce al detalle qué ocurre en la empresa, y debe saber de primera mano hacia dónde tiene que llevarla como verdadero responsable ante los propietarios, los mismos que le han nombrado y que pueden despedirlo.

Teniendo en cuenta que si no hay otra norma que indique lo contrario en los estatutos las decisiones se toman por mayoría según el porcentaje de propiedad de cada cuál, conviene andar con cuidado a la hora de transmitir la propiedad y, si es necesario, aprobar mecanismos que eviten la parálisis en la toma de decisiones y que éstas tomen la dirección más adecuada para la familia propietaria.

Estos órganos de gobierno también son necesarios para poder contar con los propietarios que no trabajen en la empresa y evitar que se inmiscuyan en el día a día. Su participación les permitirá estar informados, así como plantear sus iniciativas o expresar sus opiniones. Para evitar que quien no trabaje en la empresa tenga un poder excesivo, puede ser conveniente que se determine, por una parte, si sus acciones tendrán la misma consideración que las de aquellos que trabajan en ella mediante la creación de acciones sin voto o el establecimiento de mayorías cualificadas, ya sea en general, en decisiones

específicas; por otra parte, el Consejo deberá dar vías de salida a aquellos accionistas que deseen dejar de serlo, trabajen en la empresa o no, de modo que la sociedad no pierda el control directo sobre sus acciones. Un creciente número de empresas cuentan en sus consejos de administración con consejeros externos independientes que ayudan a la empresa en la toma de decisiones con una visión experta y externa a las influencias de los propietarios, de los directivos y de la familia.

En el ámbito de la organización, las decisiones del día a día de las pymes suelen pasar también por el empresario; pero su plan de sucesión colocará al sucesor al frente de la plantilla. Ni éste tendrá el liderazgo de su predecesor, ni es de su época, por lo que necesitará contar más con sus colaboradores directos.

- ❖ La creación de un Comité de Dirección como órgano de gobierno de la gerencia no sólo motivará al equipo directivo, sino que descargará al nuevo gerente del peso de tener que tomar todas las decisiones y reforzará su liderazgo en la organización. Pero esto ya es otro cantar.

El plan de sucesión no tiene por qué implicar que el empresario deje de ser propietario desde el principio, lo cual da una cierta garantía de éxito a los órganos de gobierno de la propiedad. Su experiencia, su conocimiento de la empresa, su ascendencia entre los socios y su papel central tienen valor, y los órganos de gobierno operativos pueden ser una vía de canalización de este valor, aunque deberá ser consciente de que gobernar desde un Consejo de Administración o desde un Comité de Dirección cambia las reglas del juego.

Ya no gobierna solo. Para ilustrar esto ver anexo E, esquema No. 1.2

El mismo autor menciona sobre los principios necesarios para garantizar la armonía en la familia y el éxito futuro de la compañía, el Protocolo Familiar:

- ❖ Filosofía de la administración y objetivos: La mayor prioridad serán los intereses de nuestra clientela. Los principios de la empresa tendrán prioridad a los familiares. Cada miembro de la familia se compromete a no presionar, a la junta

directiva para solicitar dividendos, puestos o beneficios superiores a los que dicha junta considera que son compatibles con los objetivos de la empresa.

- ❖ Políticas de admisión y remuneraciones: El ingreso de la empresa será una oportunidad, no un derecho de nacimiento y se exigirán más altos niveles de compromiso y rendimiento a los miembros de la familia que a los demás empleados. No se permitirá el ingreso a la compañía de ningún familiar político.
- ❖ Liderazgo: El siguiente director ejecutivo será seleccionado sobre la base de su competencia profesional y puede no ser necesariamente un miembro de la familia. Además deberá satisfacer los siguientes requisitos:
 - Tener probada trayectoria de desempeño en un puesto familiar.
 - Tener cualidades de liderazgo, habilidad para infundir respeto entre los empleados y los miembros de la familia y visión para el futuro de la compañía.
 - Debe tener una sólida experiencia en el ámbito de operaciones comerciales y ser un adecuado embajador ante los clientes, la comunidad y el mundo empresarial.
 - Derecho de voto y participación en la propiedad: Solamente los familiares en línea directa y sus descendientes pueden tener voto o acciones en la compañía siempre y cuando estén personal y activamente comprometidos en la empresa o en un fideicomiso electoral. Ninguna participación (acciones) en la compañía podrá ser vendida o transferida por ningún miembro de la familia, más que sus descendientes directos, sin ser previamente ofrecida a la compañía.
 - Comunicación: Mínimo una vez al año una reunión del consejo familiar, a la que tienen derecho a asistir todos los miembros de la familia. En caso de desavenencias se comprometen a resolverlas en una manera constructiva, anteponiendo los intereses de la compañía y de la familia a los propios.
 - Sucesión: El proceso de sucesión en la administración del negocio dentro de la empresa requiere una estrategia planeada y definida que asegure que el negocio continuara funcionando y creciendo, y que la familia se mantenga unida a ese nuevo líder.

- Los empleados: Están obligados a mantener una situación en la cual se valore su contribución, se les trate con respeto, y se les proporcione los adecuados beneficios y remuneraciones.
- Enmiendas a la “Constitución Familiar”: Este documento será formalmente revisado cada cinco años y podrá modificarse en cualquier momento por una mayoría de votos de los familiares en línea directa mayores de 18 años, Si bien se reconoce que este documento no tiene validez legal, se respalda y se invita a los hijos a proceder del mismo modo.

D. Plan:

Trevinyo (2010) escribe sobre la planificación de la sucesión, entender que liderazgo familiar no es lo mismo que liderazgo empresarial. Ser líder de la empresa no es lo mismo que ser líder de la familia. Cuando hablamos de relevo generacional, esto debe quedar claro, necesitamos “heredar” estos dos roles íntimamente ligados en la empresa familiar, pero que pueden no coincidir en una misma persona. Durante la primera generación es común que el líder de la empresa sea también el líder de la familia. El fundador suele decidir qué hacer en el negocio y en algunas ocasiones, también qué hacer en la familia (formación de los hijos, cuestiones patrimoniales, ingreso al negocio). En otras ocasiones, su esposa juega un papel preponderante y toma el rol de líder familiar.

Un líder familiar es aquel que se lleva bien con todos los miembros de la familia y posee un alto poder de convocatoria. Podríamos decir que son los “amigos” de todos; son populares al menos dentro de la familia. ¿Quiere detectar al líder de su familia? Conteste lo siguiente: ¿a quién tenemos que pedirle que organice la reunión para que la mayor parte de la familia asista? Pregúntese también si es la misma persona que organiza la cena de Navidad, si sabe cuándo usted cumple años y si suele ser una persona con la que usted conversa. Si acaso ha contestado afirmativamente a las preguntas anteriores, entonces tiene frente a usted al líder de su familia.

Los líderes familiares son indispensables para mantener unida a la familia, para cuidarla, nutrir y para fomentar lazos de comunicación y cohesión. No obstante, lo anterior no garantiza que puedan ser líderes empresariales, es decir, que estén capacitados o formados para sacar un negocio adelante. Por esto, cuando se trata de pasar la estafeta a otro, tenemos que evaluar a ese otro con base en sus capacidades, habilidades, actitudes y deseo. No podemos asumir que un buen líder de familia puede ser también un buen líder de empresa o viceversa. Y aunque ambos se requieren cuando se busca la armonía en los ámbitos empresa y familia, es indispensable no hacer suposiciones, sino evaluar justamente a cada miembro familiar y ver si cumple con los requisitos indispensables de cada rol.

Es importante mencionar que, conforme la familia crece, puede haber líderes por cada rama familiar. Es una práctica común que para elegir a estos líderes vote la familia completa perteneciente a esta rama familiar y los designe como miembros del consejo de familia, en ocasiones, los parientes políticos pueden actuar como líderes familiares, ya que al “ganarse” este rol en el ámbito de familia, los involucramos y mantenemos enterados de lo que pasa en la empresa. A final de cuentas, ellos son los padres o las madres de los futuros “sucesores” o “dueños” del negocio.

El mismo autor menciona las 5 C’s del proceso de sucesión; indicando que no es una fórmula mágica que resolverá nuestros problemas; no obstante, representa herramientas que pueden ayudarnos a reducir los costos emocionales del proceso, promoviendo un buen manejo de las relaciones humanas a nivel familiar y empresarial. Un buen uso de estas herramientas básicas hace más difícil llegar a situaciones extremas en las que tanto el fundador como la familia salen dañados y en las cuales la empresa familiar tiene que ser fragmentada.

Conocimiento, Comunicación, Confianza, Comprensión y Cadencia, 5 C’s que bien aplicadas, facilitan el proceso de sucesión en las empresas familiares, favoreciendo la reducción de costos y fomentando la continuidad del negocio familiar, además de colaborar para mantener unida la familia empresaria.

- ❖ Conocimiento: “tengo/tenemos un reto (problema) por delante”, a veces, como buenos propietarios de la empresa, estamos tan ocupados apagando incendios, yendo y viniendo de un lado a otro, resolviendo los problemas que los empleados, a los que pagamos por ello, deberían resolver y brincando de una crisis financiera a la siguiente, que al final, y sin darnos cuenta, nos queda muy poco tiempo para planificar. Pero ¿planificar qué? Si está más que claro lo que queremos hacer, la pregunta es ¿en qué aspecto, empresarial o en el familiar?

La sucesión ha de planificarse, Está ahí, no va a desaparecer. Postergar la decisión no ayuda. Debemos afrontarla y resolverla. Por lo tanto, en el primer paso para hacer que la transición sea menos convulsionada y más ecuánime será darnos cuenta de que tenemos un reto por delante, que necesitamos afrontarlo y vislumbrar diferentes vías de solución. Esto implica persistencia y serenidad; no es fácil encontrar tiempo para reflexionar y pensar en el futuro, especialmente si uno es “el alma del negocio”. No obstante, más vale 20 minutos perdidos, o más bien “invertidos” que perder la empresa en 20 minutos.

Tomar conciencia de que debemos tener definido un plan de sucesión antes de los 60 años, y de que, si no lo hacemos, tal vez resulte imposible ponernos al corriente en todo lo que tenemos que dejar dispuesto el día que nos retiremos, es uno de los puntos clave que aseguran un punto de partida satisfactorio al proceso de sucesión. Si como dueños no estamos dispuestos a ver que tenemos un problema delante, que debemos asumirlo, enfrentarlo y resolverlo, no habrá manera de que nadie más nos convenza de ello. Lo primero que tenemos que hacer es aceptar que debemos irnos en algún momento y que cuanto mejor planifiquemos cuándo, cómo y por qué, más probabilidad habrá de que nuestra empresa nos sobreviva.

- ❖ Comunicación: “¿Mi familia lo sabe?”, por lo general, el proceso de sucesión se caracteriza por su aspecto reservado y misterioso. Hay veces que los

empresarios familiares, aun cuando en su interior saben qué deben hacer y cómo, no lo comunican ni siquiera a sus seres más queridos. De hecho, por lo regular suelen esperar hasta que están a punto de morir para dar a conocer su voluntad. Es como si tuvieran miedo de que, al hacerla pública en su ambiente familiar, el respeto y el poder del que gozan se fuera a ver disminuido. Sin embargo, este tipo de comportamiento no ayuda a la perpetuidad del negocio familiar, ya que la incertidumbre en la que se sume no sólo a la familia, sino también a los propios empleados, proveedores, clientes, bancos, amigos y conocidos, es tal que nadie sabe qué esperar.

Por otro lado, ¿cómo podemos pedir a la siguiente generación que mantenga un negocio del cual no tiene idea de qué pasará en el futuro? Si la gente no tiene una visión clara de hacia dónde va el negocio y de cuáles son los planes de la familia como tal, es imposible que se prepare adecuadamente o que avance por el camino indicado. Incluso ocurre que el empresario familiar, en su impulso por mantener en secreto qué pasara en el futuro, ni siquiera considera la posibilidad de que sus hijos no estén interesados en entrar al negocio, pero como no lo sabe, cuenta con ellos para cuando tenga que retirarse, enorme decepción se lleva luego.

Los secretismos, los temas tabú y los vetos, aunados a nuestra incapacidad para escuchar los consejos de los demás y a la falsa creencia de que viviremos “tiempo suficiente para dejar las cosas arregladas”, encierran las semillas de la desunión y el conflicto. Si tenemos un sueño y esperamos transmitirlo, más vale que hagamos algo por compartirlo con los demás. Es como cuando sabemos que en nuestra empresa hacemos el mejor producto de nuestra área en el mercado, el que tiene la mejor relación calidad-precio y el mejor servicio postventa. El problema es que nuestros clientes no lo saben y por lo general le compran a la competencia. En los aspectos de sucesión pasa lo mismo. Debemos comunicar, vender la idea y escuchar la voz del mercado, en este caso, nuestra familia. Si sabemos cómo podrían reaccionar

a nuestras ideas y qué posibilidades hay de que compartan o no nuestro sueño, tendremos una idea de la probabilidad de que nuestro negocio se perpetúe a través de generaciones.

Pese a todo lo anterior, también es cierto que aunque la comunicación del fundador a la siguiente generación es por lo regular escasa, la de la siguiente generación al fundador no es más abundante. Por lo general, el empresario familiar espera que sean sus hijos quienes lo busquen y le digan lo que piensan, lo que siente, lo que quieren. Al fin y al cabo, él es el padre. No obstante, lo anterior raramente pasa. Y cuando sucede, a veces viene acompañado de resentimiento y reproches, y cargado de componentes emocionales que afectan no solo al individuo, sino a toda la familia. Por otro lado, podría ser que llegara a través de un tercero, en este caso el cónyuge, pero esta triangulación tampoco ayuda del todo, ya que puede ser contraproducente o generar algún conflicto entre el fundador y el cónyuge. Entonces, ¿para qué esperar? Como bien dice el refrán: “si la montaña no viene a ti, tú ve a la montaña” Tanto del lado del fundador, como del de la siguiente generación se pueden abrir canales de comunicación por los que fluyan ideas, preguntas y sanas discusiones. No lo dejemos para mañana, porque mañana puede convertirse en nunca.

- ❖ **Confianza:** “¿y si lo resolvemos juntos?”, para estimular la continuidad de la empresa familiar, no solo es necesario saber que tenemos un problema, “toma el toro por los cuernos” y compartirlo con la familia. También se necesitan amplias dosis de humildad y suficientes porciones de autoconocimiento y autoestima. Compartir nunca es fácil, especialmente si lo que tenemos que compartir es aquello por lo que hemos luchado toda la vida y que nos ha brindado la oportunidad de ser, de construir y de alcanzar el éxito. Confiar en que otro podrá hacerlo por lo menos igual que nosotros es difícil. Y darle la oportunidad de que tome decisiones es, en primera instancia, algo imprudente. No obstante, lo que como dueños de empresa no consideramos,

es que no se trata de “pasar las riendas del caballo” así como así. Se trata de cogerlas juntas, de sentir su textura, de ver cómo están relacionadas con el todo y de concebir que sostenerlas de una manera y otra influirá tarde o temprano, en si llegamos o no a nuestro destino. Saber cuándo soltarlas, tirar de ellas o simplemente sostenerlas, es lo que debe aprender la siguiente generación. Sin embargo, para esto y para demostrar que vale, se necesitan oportunidades: los fundadores podrían sorprenderse al descubrir que sus hijos son más inteligentes y capaces de lo que aparentan. Darles la confianza para tomar decisiones junto a ellos, de exponer qué harían en tal o cual situación, es una manera de involucrarlos y de enseñarles cómo tomar las riendas. Compartir el proceso de toma de decisiones es el tercer paso para avanzar. Y aunque la marcha de la misma puede volverse más lenta que de costumbre en un momento dado, lo anterior es sano; por un lado, nosotros como empresarios nos damos cuenta de qué tipo de posibles sucesores tenemos, y por otro, ellos apreciarán, que en la toma de decisiones, un dueño de empresa debe poner especial atención en el detalle, en el objetivo y en el procedimiento. Se darán cuenta de que más de la mitad de las decisiones que ellos pensaban que nosotros tomábamos por instinto o lanzando una moneda al aire, en realidad tienen detrás un alto grado de análisis, reflexión y evaluación de posibles resultados.

La próxima vez que tenga que tomar una decisión, llame a su posible sucesor y pídale que le ayude. No le diga qué piensa hacer y cómo planea implementarlo, para luego preguntarle si está de acuerdo o si tiene alguna sugerencia. No comparta con él toda la información que tiene y tómese tiempo para desarrollar una sesión de lluvia de ideas. Esto cuesta y requiere muchísima energía, especialmente para quien no está acostumbrado a este proceso. No obstante, seguro que conforme más lo practique, más fácil le resultará y más aprenderá la siguiente generación. El grado de confianza existente entre familia es, sin duda, uno de los puntos que más ayudan o dificultan el proceso de sucesión.

- ❖ **Comprensión/consideración:** “te quiero mucho hijo, pero sino vales, no vales”, para llevar a cabo un buen proceso de sucesión, son fundamentales el respeto, la comprensión y la consideración en relación con la decisiones y reglas consensuadas que se tomen en familia. Es importante que tanto los miembros de la siguiente generación como los padres estén conscientes de que el esfuerzo que las dos partes están poniendo para hacer funcionar el proceso es digno de admirarse. Obviamente, se espera que ambas partes participen de manera equitativa, ni más ni menos.

Y aunque casi siempre se culpa a los dueños de la empresa de no entender o no considerar a la siguiente generación, está por su parte no siempre hace los esfuerzos necesarios para comprender y considerar a los empresarios familiares. Incluso, ocurre que los miembros de la siguiente generación tienen la concepción errónea de que, gracias a que su familia posee una empresa, “su vida está completamente asegurada”. En estos casos, la noción es tal que ni siquiera se esfuerzan por convertirse en buenos administradores o buenos profesionales. Al final terminan siendo agentes económicos nulos, en el mejor de los casos, niños ricos que viven del dinero de sus padres, pero que por lo menos no causan problemas ni en la familia ni en el negocio, claro, mientras no falte el dinero.

En estas situaciones, los miembros de la siguiente generación también deben entender que el negocio familiar no es un instrumento mediante el cual ellos puedan apalancarse para cubrir necesidades propias. El negocio familiar es el sueño de algún miembro de la familia que se ha esforzado por hacerlo crecer y por perpetuarse en sí mismo a través de él. Si la siguiente generación no es consciente de ello, los dueños de la empresa deben decidir qué es lo que desean a futuro. Si deciden continuar con el negocio, tendrán que decirle a la siguiente generación: “¡sino vales, no vales!”, y contratar a externos o vender el negocio. De lo contrario, deberán asumir que tal vez sus hijos serán la

última generación y que tan pronto mueran, la probabilidad de cerrar el negocio será altísima.

La dedicación, el trabajo arduo y el sacrificio son valores que deberían estar presentes en todas y cada una de las generaciones que continúen el negocio familiar, no solamente en la primera. Respetar estos valores, vivir con ellos y enseñar con el ejemplo son muestras de comprensión y consideración hacia lo que es y lo que significa el negocio familiar.

- ❖ **Cadencia:** “un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo”, debemos tener en mente que al igual que una buena pieza musical siempre tiene un ritmo o compás específico, cualquier otro proceso lo tiene también. La sucesión no es la excepción. Así, cuando escuchamos 1,2,3...1,2,3, el uno siempre viene antes que el dos y que el tres. De hecho, para que haya un dos, tuvo que haber habido un uno, un uno que ingreso en la melodía, la impactó, la modificó y dio paso al dos para que hiciera lo suyo. Ese dos hará lo mismo hasta que abra paso al tres y así sucesivamente. Para que de una melodía se haga una sinfonía, cada nota tiene que poner su granito de arena, entrado en su momento, ni antes ni después. Si un violín rompe el tiempo y entra antes, la cadencia de perderá y la pieza se arruinará. Lo mismo sucede en la empresa familiar.

El proceso de sucesión es precisamente eso, un proceso. No podemos pisar el acelerador y saltarnos pasos, porque las consecuencias pueden ser incómodas, y por no decir fatales. Empujar a la siguiente generación y hacerse cargo del negocio sin haber seguido las C's antes mencionadas pueden conllevar algún descalabro, que seguramente nos dejará marcados no sólo a nosotros como dueños de empresa, sino también a ellos como miembros de la siguiente generación. Darles la formación adecuada durante el tiempo necesario y dejarlos que actúen con nosotros para que maduren, puede ser la diferencia en un buen sucesor y uno mediocre.

Beneficios del uso de las 5 C'S

- ❖ Planificación, organización, calidad en el proceso.
- ❖ Tiempos de respuestas más cortos para la resolución de problemas familiares.
- ❖ Respeto y consideración de todos los involucrados; buen régimen de relaciones personales.
- ❖ Cultura familiar y organizativa más fuerte basada en el sueño familiar compartido en las tradiciones.
- ❖ Delegación por parte del fundador; compromiso y motivación por parte de la siguiente generación. Conocimiento de lo que pasa y como sucede por parte del cónyuge y de otros interesados.
- ❖ Los problemas de la casa se mantienen en casa. Mejor discutirlos entre nosotros que hacerlos públicos más tarde, cuando ya no se puede hacer nada.

Hemos observado que cuando las 5 C's se ponen en práctica, los involucrados en el proceso de sucesión delegan más, se sienten más comprometidos con el negocio y se encuentran más motivados. Sin embargo, debemos aclarar que el uso de las 5C's pueden implicar cambios radicales en la manera de trabajar, generando temor en el fundador y en la familia en general. Nadie nos asegura que implementado las 5 C's el proceso vaya a funcionar, pero por lo menos podemos estar seguros de que discurrirá mejor, optimizando la transmisión de poder y ayudando a la supervivencia y a la continuidad de la empresa familiar.

1.2.2 Empresa familiar de Quetzaltenango

Trevinyo (2010) una empresa familiar se define precisamente por el factor familia, por el involucramiento de ésta en el negocio y por la visión de continuidad que su fundador y/o generación al mando ha establecido y transmitido a las siguientes generaciones.

Wong (2010) es aquella en la que la familia posee la mayoría de las acciones, o es gestionada por los familiares o existe la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación.

Guinjoan y Llaurador (2009) aunque las empresas familiares presenten unos rasgos comunes, tanto en el tipo de composición de la propiedad como en quien toma las principales decisiones, que las distinguen de las empresas que no lo son, distan mucho de ser homogéneas; no hay ni dos familias iguales, ni dos empresas iguales y, por tanto, tampoco hay dos empresas familiares iguales.

Lujan (2011) una empresa es familiar cuando existe un importante nexo o unión entre ella y la familia. El nexo consiste en que una parte de la cultura de ambas, es decir, sus creencias, valores, estilo, principios y tradiciones, sea la misma, y compartida en forma voluntaria y permanente. Otra definición, se le llama empresa familiar a aquella que esta manejada o influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Este mismo autor escribe sobre los siguientes aspectos:

Las tres dimensiones para saber si una empresa es familiar:

- ❖ La dimensión de la propiedad: esto implica que una parte importante de las acciones es poseída por una familia que puede entonces tener los medios y justificación para controlar la empresa.
- ❖ La dimensión del poder: esto quiere decir que alguno o varios de los principales accionistas dedican la totalidad o parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa, habitualmente como directivos o miembros de sus órganos de gobierno.
- ❖ La dimensión de la permanencia: esta se manifiesta en el hecho de que al menos esté incorporada la segunda generación, como resultado concreto de la intención de transmitir exitosamente la propiedad a las generaciones venideras

Características de la empresa familiar exitosa:

- ❖ Existe una visión estratégica desde su fundación, incluye un proceso de planeación, una visión incluye valores, una cultura, objetivos y necesidades de logro y trascendencia.
- ❖ Un amplio conocimiento del entorno y de sus capacidades internas.
- ❖ Una actitud favorable al cambio y los retos (innovador y oportunidad para satisfacer necesidades del mercado). Es recomendable incluir elementos de la profesionalización.
- ❖ Existe un proceso de planeación de la distribución patrimonial protocolizada y profesional.
- ❖ Una estrategia de crecimiento intensivo.
- ❖ Una estrategia de mercadotecnia basada en el prestigio de la empresa y en el apellido de la familia.
- ❖ Autoridad y toma de decisiones centralizada en la familia. Existe un plan de sucesión.
- ❖ Baja delegación a nivel estratégico (decisiones y planeación).
- ❖ Comunicación directa y un documento escrito y aceptado que rige la relación de la familia con la empresa.
- ❖ Responsabilidad y honorabilidad como valores relevantes.
- ❖ Conocimiento, comprensión, confiabilidad y orgullo de los miembros de la familia.
- ❖ Cultura de trabajo, esfuerzo y austeridad como factores de éxito, identificados por lo dueños e interiorizados por lo miembros de las siguientes generaciones.

¿Cuáles son las ventajas de una empresa familiar?

- ❖ Sentido de pertenencia: el poder decir “esto es mío”.
- ❖ Compromiso: pasión por el negocio de su vida, responsabilidad familiar en común.
- ❖ Conocimiento: Los hijos escuchas las estrategias de parte de los padres.
- ❖ Flexibilidad en el trabajo: Flexibilidad de tiempo y dinero, no hay tiempo extra, ingresos no fijos, ventajas competitivas para adaptarse.

- ❖ Una cultura estable: Un viejón y unos empleados leales que siguen el estilo del viejo.
- ❖ Rapidez en la toma de decisiones: Uno o dos individuos clave. La rapidez tiene un valor comercial.
- ❖ Confiabilidad y orgullo: Se manifiesta a los clientes con atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio más alto.

Los peligros latentes para las empresas familiares: Se derivan de los conflictos inevitables que surgen entre los valores familiares y empresariales.

- ❖ Rigidez: las cosas se hacen como las hizo siempre el viejón, Pueden cambiar las expectativas de los clientes.
- ❖ Desafíos comerciales:
 - Modernización de técnicas obsoletas
 - cambios en el medio ambiente.
 - Manejo de transiciones, la sucesión
 - Incremento de capital, temor a la pérdida de control
 - Portafolio de negocios, diversificación de riesgo financiero.
- ❖ Sucesión: paso de una generación a otra y el cambio de liderazgo (nueva generación que construye con ideas nuevas)
- ❖ Conflictos emocionales: protección y lealtad (familia) vs. Rendimientos y resultados (empresa), el hijo mayor que toma el papel del padre.
- ❖ Liderazgo y legitimidad: segundo y/o tercera generación.
- ❖ Valores generacionales, cambio de prioridades
- ❖ Distribución patrimonial: eventos trágicos no deseados.

Motivos para mantener una empresa familiar:

- ❖ Mantener la empresa familiar de una generación a otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- ❖ Puede existir el temor de que sin la empresa (los vínculos y la unión del grupo familiar) los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.

- ❖ La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma viene a ser una manera de defender firmemente los valores y las tradiciones de la familia. (abolengo).
- ❖ El descapitalizar la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que ha trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.
- ❖ La empresa se considera un monumento para el fundador o para la familia y debe ser transmitido y preservado entre las generaciones siguientes. Así pues, la supervivencia de la empresa a través de las generaciones a menudo es un factor más importante que uno de orden financiero.

El criterio equilibrado de ¿Cómo se logra?

- ❖ Profesionalizar la empresa
- ❖ Distribuir el poder y los recursos
- ❖ Manejar eficazmente las transiciones, en especial la sucesión del fundador, familia y de la firma.
- ❖ Medidas preventivas:
 - Redactar un estatuto o constitución familiar para la firma (valores)
 - Reuniones de intercambio y comunicación.

Código civil de Guatemala. Artículo 917 (Sucesión hereditaria).- la sucesión por causa de muerte se realiza por la voluntad de la persona, manifestada en testamento y, a falta de éste, por disposición de la ley. La primera se llama testamentaria y la segunda intestada, comprendiendo en uno y otro caso, todos los bienes, derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte. Artículo 918.- (Transmisión de la herencia).- Los derechos a la sucesión de una persona se transmiten desde el momento de su muerte; y la sucesión puede ser a título universal y a título particular. Artículo 919.- (Herencia y legado).- La asignación a título universal se llama herencia, la asignación título particular se llama legado. El título es universal, cuando se sucede al causante en todos sus bienes y obligaciones transmisibles, a excepción de los legados. El título es particular cuando se sucede en uno o más bienes determinados. La sucesión puede ser en parte testada y en parte intestada. Artículo

920.- (Responsabilidad limitada del heredero).- El heredero sólo responde de las deudas y cargas de la herencia hasta donde alcancen los bienes de ésta. El legatario sólo responde de las cargas que expresamente le imponga el testador. Artículo 921.- (Legatarios considerados como herederos).- Cuando toda la herencia se distribuya en legados, los legatarios serán considerados como herederos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares son importantes para el desarrollo económico de los países del mundo; Guatemala es uno de estos países donde las empresas se inician con una participación familiar, y se estima que este sector da empleo a tres cuartas partes de la población.

Los estudios de investigación sugieren que la mayoría de los emprendimientos fracasan dentro de los primeros cinco años, su bajo índice de supervivencia es un dato bien conocido, menos del 30 por ciento duran hasta la segunda generación y de esa cifra solo el 10 por ciento llega a la tercera generación. Lansberg (2000)

Actualmente en la ciudad de Quetzaltenango las empresas familiares están desapareciendo debido al fallecimiento del fundador; el motivo principal del fracaso de este tipo de empresas, en su mayoría, es por la acción improvisada o inacción de sus propietarios, siendo éste el momento, donde la sucesión se convierte riesgosa; porque no existe interés y conocimiento sobre la administración por parte de los sucesores.

Los problemas que aquejan a las empresas familiares se debe a que los fundadores no planifican el futuro de su empresa ni de su familia, es comprensible que el fundador no acepte la idea de su jubilación si se encuentra en una edad en la cual aún se siente en toda la plenitud de su vida, logrando con esto que la sucesión se demore además olvidando que es un proceso longevo y no exento de dificultades debiendo ser preparada con suficiente tiempo de anticipación. Los fundadores no se dan cuenta que el reto principal de una empresa familiar es la continuidad; ya que estas tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se va ampliando el árbol genealógico y la empresa se expande, generaciones que se harán cargo de la empresa; se enfrentarán a situaciones que no fueron parte de la experiencia de los fundadores; sino aún más complejas. Así mismo los conflictos que surge por los intereses propios por parte de algunos sucesores que creen tener

más derechos que los demás, y exigen mayores remuneraciones y un mejor puesto directivo dentro de la empresa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se establece la importancia de un plan de sucesión en las empresas familiares el cual no sólo permitirá la continuidad familiar sino también asegura que la empresa mantenga la efectividad en su desempeño. Un plan bien diseñado facilitará la transición de cargos y responsabilidades de los sucesores, continuando así con el trabajo de sus padres.

De no contar con un plan de sucesión en las empresas familiares estas seguirán desapareciendo y quedaran en manos de personas que no son parte de la familia, lo que provoca la pérdida de historia y cultura de una empresa que se estableció durante muchos años por una familia, con el propósito de resolver la problemática actual se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan de sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos de investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar si cuentan con un plan de sucesión las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango que permita una adecuada transición generacional de manera que evite los fracasos en la elección del sucesor.

2.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Establecer características de referencia en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango que se encuentran en proceso de sucesión.
- ❖ Determinar si cuentan con un perfil de sucesor las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

- ❖ Identificar en qué etapa de transición generacional sucesoria se encuentran las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.
- ❖ Indicar si cuentan con estructuras de gobierno familiar para dirigir y controlar la empresa.
- ❖ Identificar los factores de éxito y fracaso que han influido durante el proceso de sucesión.

2.2 Variable e indicadores

a. Definición conceptual

Deloitte (2010) define plan de sucesión, como la búsqueda de la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

b. Definición operacional

Plan de sucesión es un plan mediante el cuál se asegura la continuidad de la empresa familiar, involucrando a todos lo sucesores de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

Indicadores:

- ❖ Características de referencia empresas familiares
- ❖ Perfil del Sucesor
- ❖ Etapa de transición generacional
- ❖ Estructuras de gobierno familiar
- ❖ Factores de éxito y fracaso

2.3 Alcances y limitaciones

a) Alcances

El estudio se realizó en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, con el cual se pretendió identificar la existencia de un plan de sucesión en dichas empresas.

Así mismo, este estudio se planteo como una investigación de carácter descriptiva, basada en la información más recientes sobre la problemática de la sucesión en la empresa familiar. Se pudo establecer por medio una boleta de opinión individual de carácter estructurado, dirigida a los fundadores y sucesores con preguntas abiertas y cerradas.

b) Limitaciones

Dentro de la investigación no se encontraron limitaciones.

2.4 Aporte

Esta investigación busca principalmente ser un aporte para los propietarios de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, pues se pretende con esto la continuidad de dichas empresas por medio de una adecuada planificación de la sucesión.

Además será como referencia para futuras investigaciones de los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar para que tengan información importante que pueda ser útil en temas relacionados a la investigación.

III. MÉTODO

3.1 Sujeto de estudio

El estudio se realizó en empresas familiares medianas de la ciudad de Quetzaltenango, se tomó en cuenta a empresarios fundadores y sucesores de cada empresa; comprendidos entre las edades de 18 a 85 años, hombres y mujeres.

3.2 Población y muestra

Para realizar la presente investigación se solicitó un listado de empresas a la Cámara de Comercio filial Quetzaltenango (ver anexo F). Siendo 16 empresas el total del universo las cuales se desenvuelven en diferentes sectores económicos de esta ciudad, agregando que algunas empresas se negaron a dar información asimismo no indicaron el motivo.

Listado de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango

Cuadro 3.2.1.

	Empresa	Fundadores	Sucesores	Total
1	La Garza	1	3	4
2	Nuevo Egipto	1	1	2
3	América	1	3	4
4	Corporación Phara	1	2	3
5	Decorabaños	2	3	5
6	Farmacia Xelajú	1	0	1
7	Hotel del Campo	2	3	5
8	Librería Jacky	1	0	1
9	Panificadora la Selecta	2	4	6
10	Panificadora la Vienesita	1	1	2
11	Pensión Bonifaz	1	1	2

12	Multiperfiles Candelaria	1	1	2
13	El Potrero	1	4	5
14	Stéreo 100	1	3	4
15	Tenería Ten Pac	1	3	4
16	Corporación Gutiérrez	2	3	5
	Total	20	35	55

Fuente: Camara de Comercio filial Quetzaltenango (2015)

3.3 Instrumento

Para realizar la presente investigación se utilizó dos instrumentos: un cuestionario individual de carácter estructurado dirigido a los fundadores y otro para sucesores con preguntas abiertas y cerradas.

3.4 Procedimiento

El procedimiento que se utilizó para la presente investigación es el siguiente:

- Selección del tema: definición del tema a investigar estará delimitado al área geográfica del municipio de Quetzaltenango en la que se realizará dicha investigación.
- Elaboración del planteamiento del problema: identificando la variable a estudiar.
- Determinación de los objetivos: general y específicos.
- Identificación de los sujetos de estudio.
- Revisión bibliográfica, que consistirá en la búsqueda de antecedentes referentes a la variable de la investigación a través de fuentes como revistas, periódicos, internet.
- Fundamentación teórica, en la que se desarrollarán los temas centrales de la investigación basados en la experiencia de autores que previamente han investigado la variable de estudio.
- Elaboración del instrumento, basado en los objetivos de la investigación, uno dirigido a las fundadores de las empresas familiares y otro dirigido a sucesores segunda generación de las mismas.

- Aplicación del instrumento.
- Tabulación de datos, de acuerdo a las respuestas obtenidas.
- Presentación de resultados, la información obtenida en las diferentes preguntas será ordenada en categorías y se presentarán a través de gráficas, tablas de frecuencia y una explicación breve de la misma.
- Análisis e interpretación de resultados, se realizará una relación del marco teórico con los datos obtenidos, como una manera de apoyo para explicar los resultados de la investigación.
- Conclusiones y Recomendaciones: las cuales se derivarán del análisis e interpretación de resultados.
- Realización de la propuesta, que se derivará de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Informe final.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Estudio realizado con fundadores

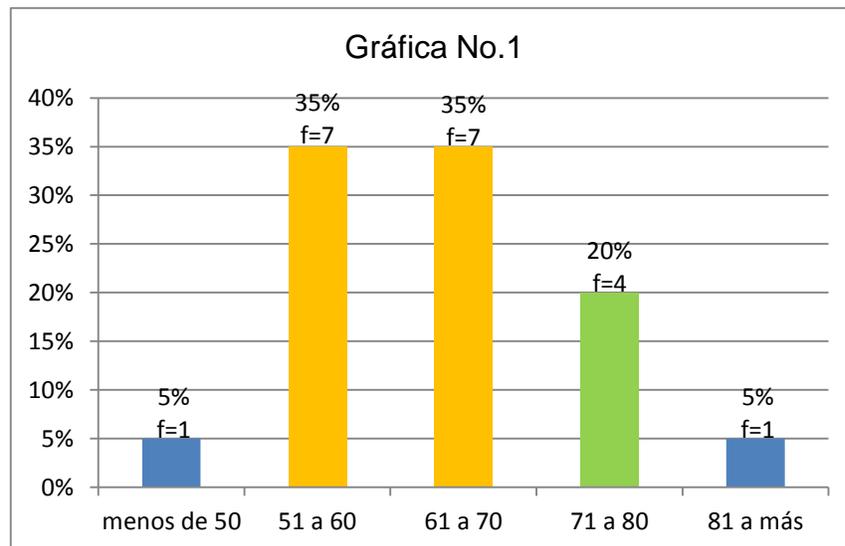
1. Edad

Cuadro No.1

Edad	Frecuencia	Porcentaje
menos de 50	1	5
51 a 60	7	35
61 a 70	7	35
71 a 80	4	20
81 a más	1	5
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).

Gráfica No.1



Fuente: Cuadro No.1

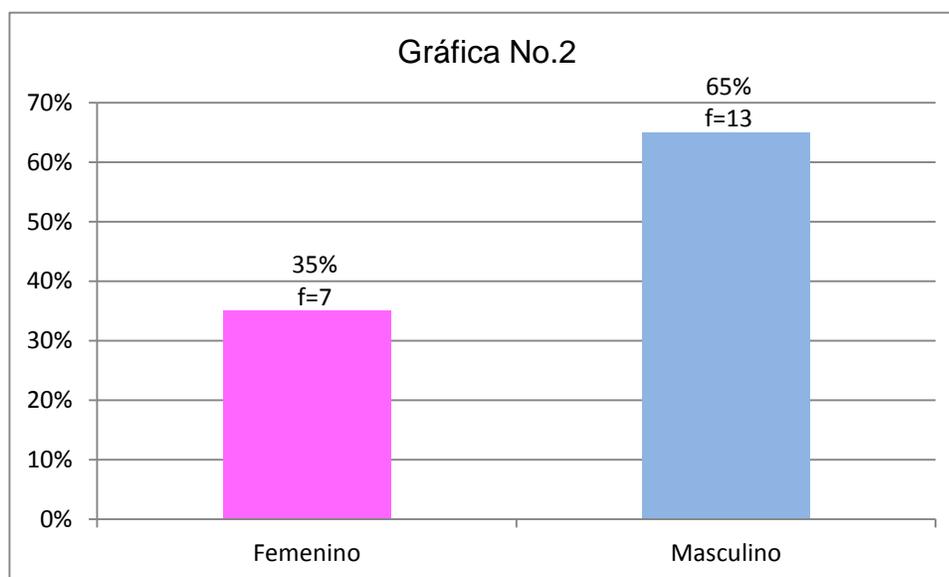
Esta gráfica representa la muestra de las edades de los empresarios, la mayoría se encuentran con edades de 51 a 70 años.

2. Sexo:

Cuadro No. 2

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	35
Masculino	13	65
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.2

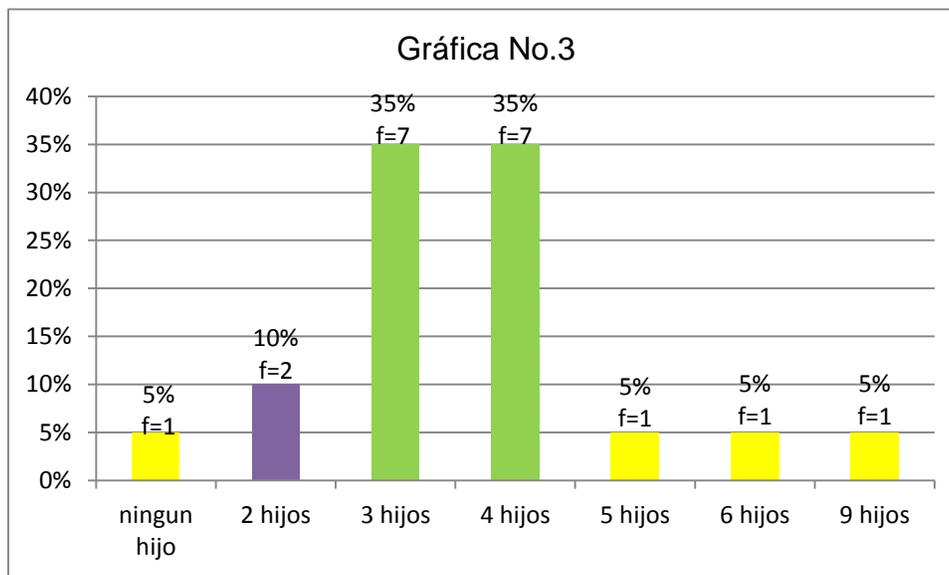
Esta gráfica presenta el sexo de los empresarios, la mayoría es de sexo masculino y la minoría femenina.

3. ¿Cuántos hijos tiene?

Cuadro No.3

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
ningún hijo	1	5
2 hijos	2	10
3 hijos	7	35
4 hijos	7	35
5 hijos	1	5
6 hijos	1	5
9 hijos	1	5
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.3

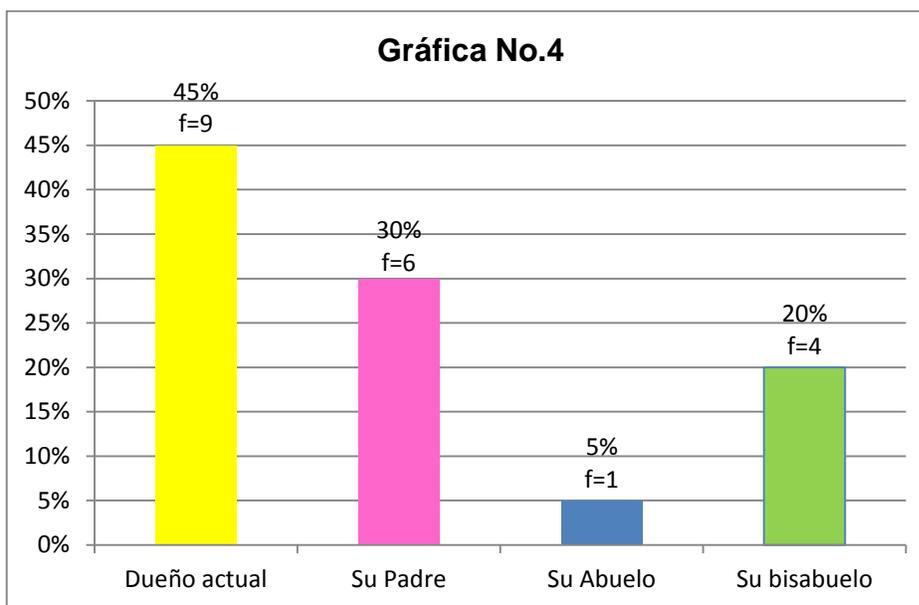
Esta gráfica representa el número de hijos de los empresarios, siendo 3 ó 4 el más común. Indicando que varios de los hijos no están involucrados dentro de la empresa familiar por distintos motivos.

4. ¿A qué familiar se le atribuye la fundación de la empresa?

Cuadro No. 4

Fundador	Frecuencia	Porcentaje
Dueño actual	9	45
Su Padre	6	30
Su Abuelo	1	5
Su bisabuelo	4	20
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.4

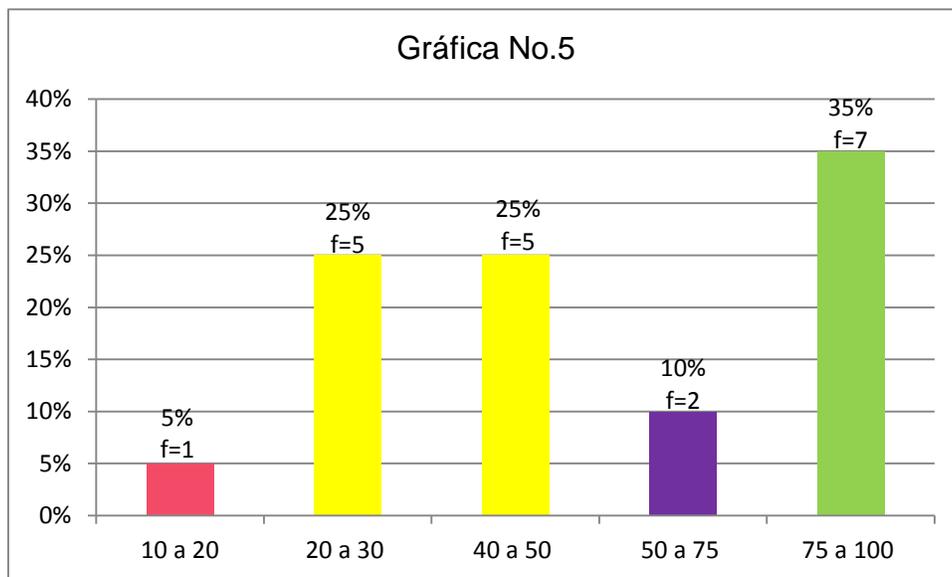
La mayoría indicó que son propietarios fundadores de dichas empresas, así como también dijeron que la fundación de la empresa se debe a su padre como apoyo al sostenimiento de ellos y de su familia, y las empresas más antiguas se deben al abuelo y al bisabuelo y que desde entonces ha venido de generación en generación.

5. ¿Cuántos años tiene la empresa desde su fundación?

Cuadro No. 5

Años	Frecuencia	Porcentaje
10 a 20	1	5
20 a 30	5	25
40 a 50	5	25
50 a 75	2	10
75 a 100	7	35
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.5

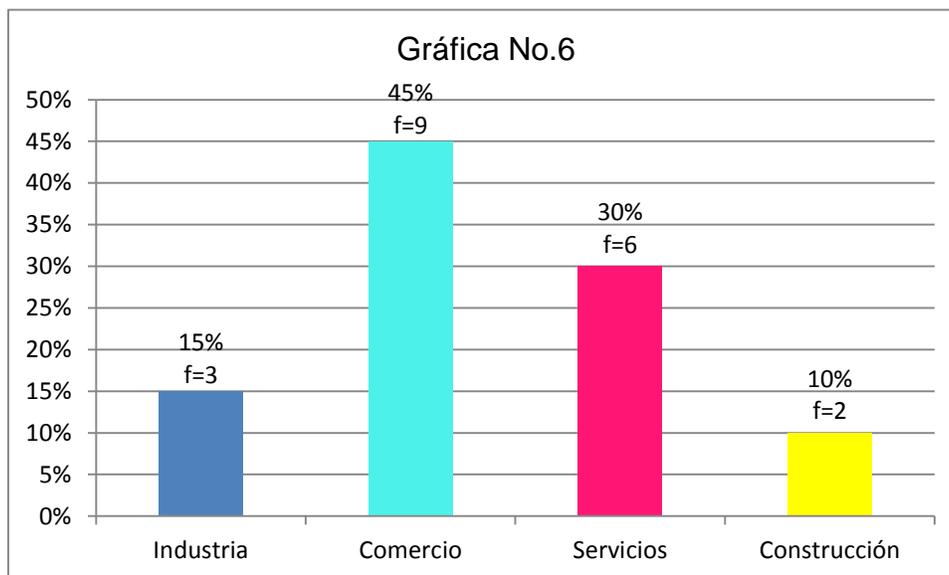
La mayoría de las empresas fueron fundadas alrededor de 75 a 100 años, y las empresas más jóvenes están por debajo de los 75 años.

6. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

Cuadro No. 6

Sector Económico	Frecuencia	Porcentaje
Industria	3	15
Comercio	9	45
Servicios	6	30
Construcción	2	10
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.6

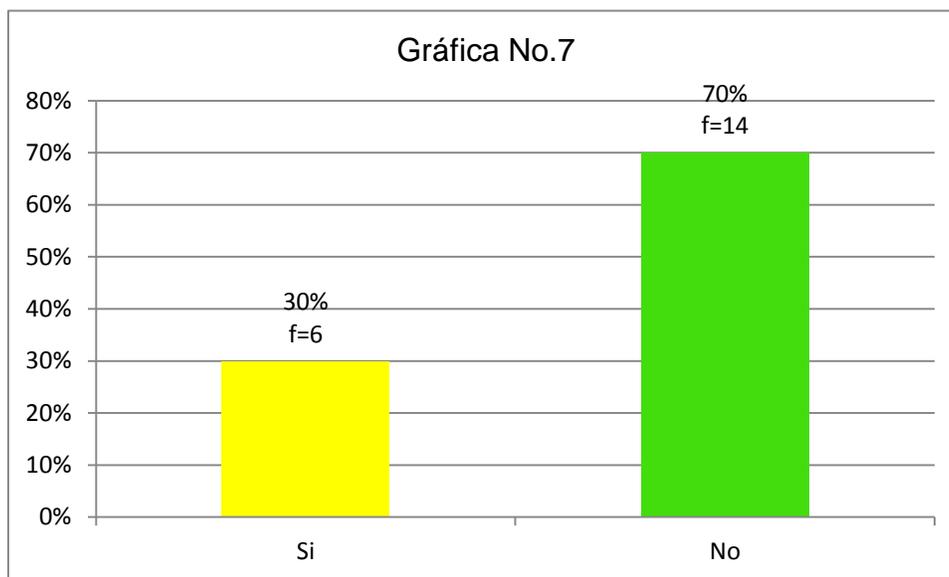
En su mayoría las empresas se dedican al sector del comercio con un 45%, seguido por 30% en el sector de servicios, un 15% dedicada a la industria y 10% a la construcción.

7. ¿Cuenta su empresa con un plan de sucesión?

Cuadro No. 7

Plan	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	30
No	14	70
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.7

La mayoría indican que no cuenta con un plan de sucesión por falta de conocimiento. La minoría afirman que cuentan con un plan de sucesión el cual aún lo están estructurando.

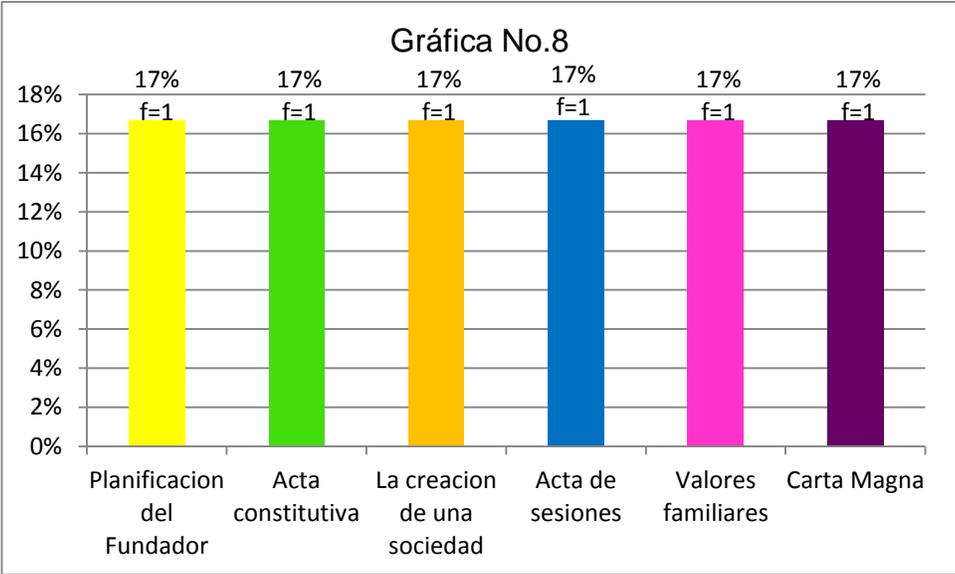
Si la respuesta de la pregunta No. 7 es afirmativa, por favor contestar las preguntas 8 y 9 de lo contrario pasar a la pregunta No. 10.

8. Podría indicar ¿Qué componentes integran este plan?

Cuadro No. 8

Componentes	Frecuencia	Porcentaje
Planificación del Fundador	1	17
Acta constitutiva	1	17
La creación de una sociedad	1	17
Acta de sesiones	1	17
Valores familiares	1	17
Carta Magna	1	17
Total	6	100

Fuente: Investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.8

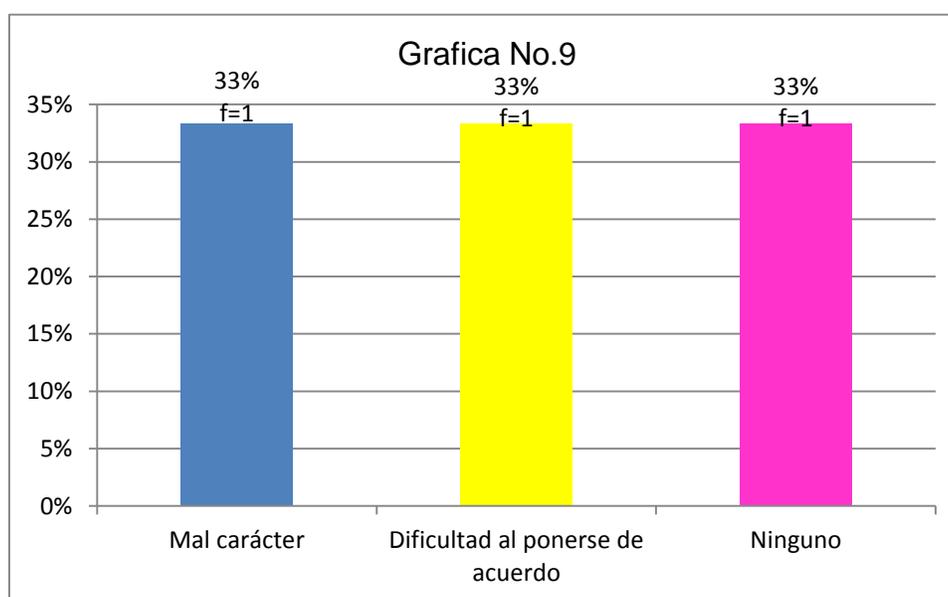
De los seis empresarios que respondieron afirmativo en la pregunta anterior únicamente tres indicaron los componentes del plan, exteriorizando que todos tienen relación e importancia, agregando que la planificación debe iniciarse con el fundador y que los sucesores deben de apoyarlo. Así como la creación de una sociedad con criterios generales de sucesión, los principios y valores que han sido inculcados a los sucesores los cuales irán plasmados en una carta magna.

9. ¿Qué dificultades ha encontrado al momento de dicha estructuración?

Cuadro No.9

Dificultades	Frecuencia	Porcentaje
Mal carácter	1	33
Dificultad al ponerse de acuerdo	1	33
Ninguno	1	33
Total	3	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente Cuadro No.9

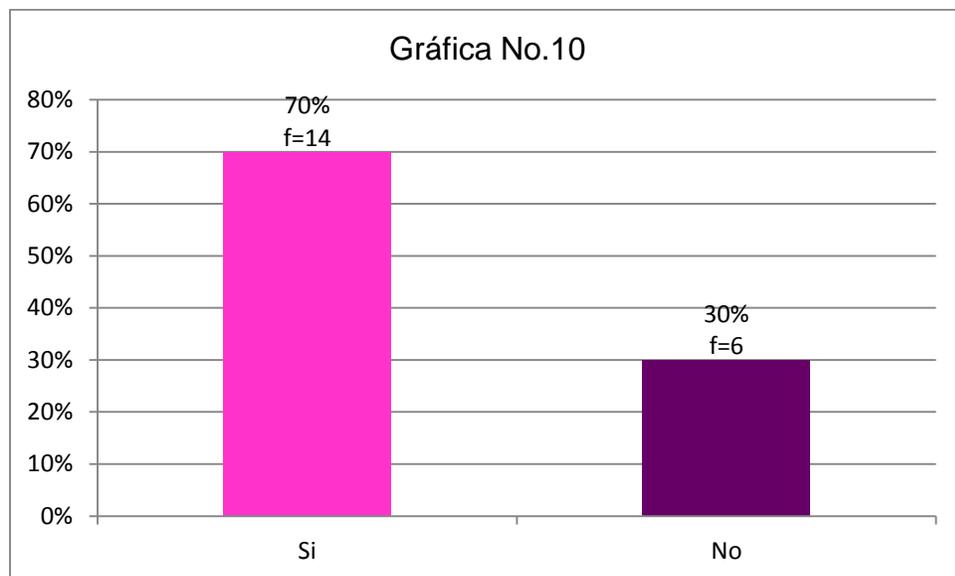
Los empresarios que cuentan con un plan de sucesion señalaron que existe cierta dificultad debido al mal carácter de los actuales sucesores, lo cual dificulta el ponerse de acuerdo en la toma de decisiones pero que al final siempre predomina el amor y los intereses por la empresa y se llega a un acuerdo. Asi como tambien uno de los empresarios indico que de momento no existe ninguna dificultad ya que se ha tratado de seguir los lineamientos acordados en la carta magna.

10. ¿Considera necesario contar con un asesor externo para ayudar a identificar el perfil del sucesor y como apoyo durante el proceso de sucesión?

Cuadro No. 10

Asesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	70
No	6	30
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.10

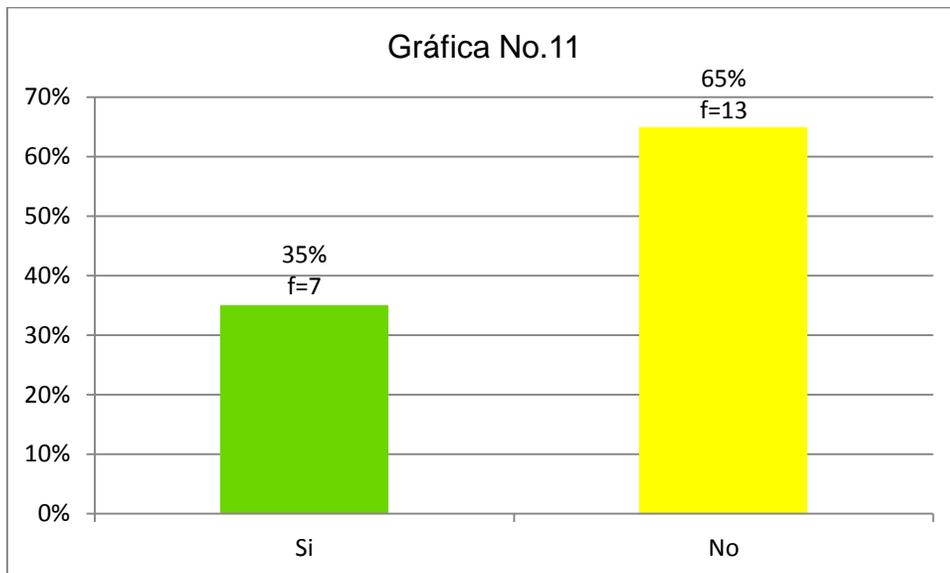
La mayoría considera necesario contar con la asesoría de un profesional que conozca sobre este tema. En su minoría indican que no es necesario y que muchas empresas lo han hecho sin ayuda de nadie.

11. ¿Cuenta usted con un perfil del sucesor?

Cuadro No. 11

Perfil Sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	35
No	13	65
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.11

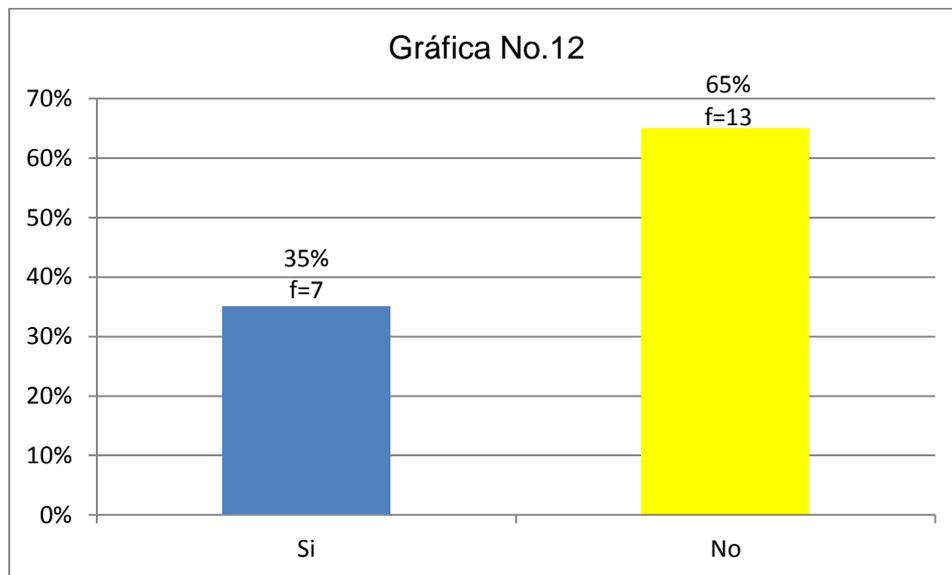
La mayoría indican que no cuentan con un perfil de sucesor por falta de conocimiento respecto al tema. La minoría afirma contar con un perfil de sucesor de acuerdo a sus necesidades.

12. ¿Tiene identificado quien será su sucesor?

Cuadro No. 12

Sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	35
No	13	65
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.12

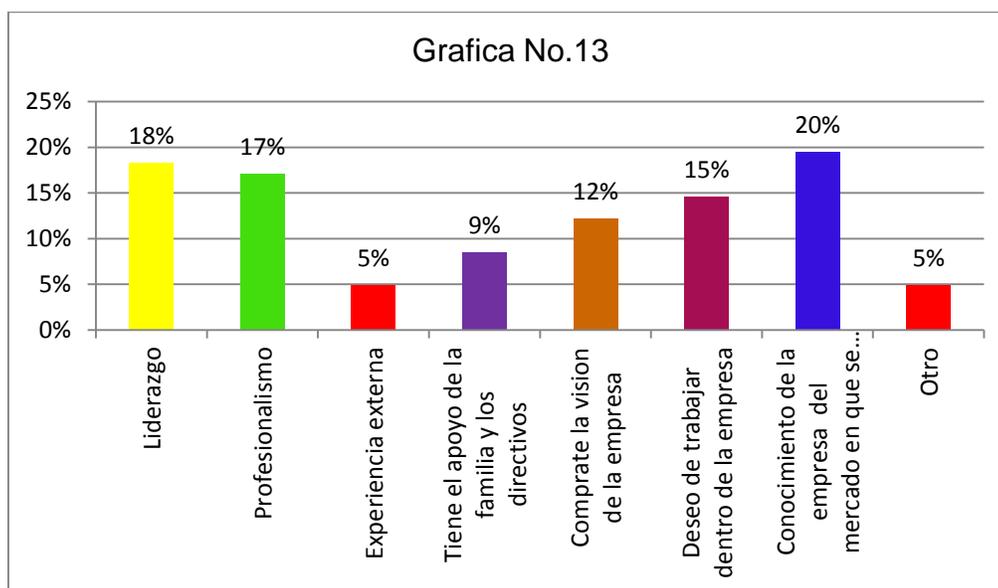
La mayoría indican que no tienen identificado quien será su sucesor, ya que no tienen un perfil definido. La minoría indica que si tienen identificado quien será el sucesor, contando con la capacidad para poder dirigir la empresa.

13. Marque ¿Cuáles son las características que debe poseer el sucesor, para poder dirigir la empresa?

Cuadro No. 13

Características	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	15	18
Profesionalismo	14	17
Experiencia externa	4	5
Tiene el apoyo de la familia y los directivos	7	9
Comparte la visión de la empresa	10	12
Deseo de trabajar dentro de la empresa	12	15
Conocimiento de la empresa del mercado en que se mueve	16	20
Otro	4	5
Total	82	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.13

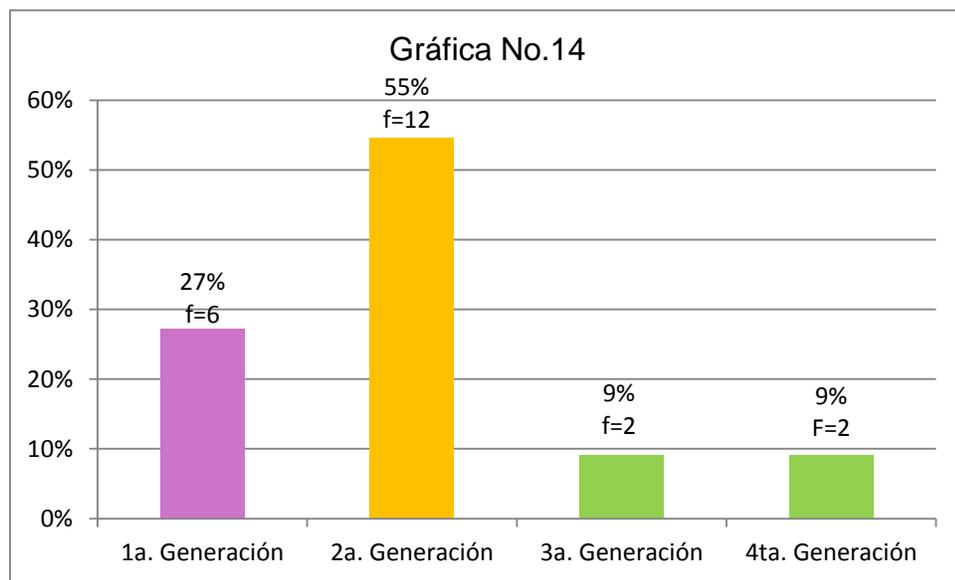
Esta gráfica muestra el grado de importancia de las características que debe poseer un sucesor para poder dirigir una empresa, agregando otras: pasión y amor hacia la empresa, ser emprendedor, contar con habilidades cognitivas e interpersonales, espíritu competitivo, capacidad crítica y auto correctiva, compromiso profesional, y principalmente ser integro trabajando con ética y moral.

14. ¿En qué generación se encuentra su empresa?

Cuadro No. 14

Generación	Frecuencia	Porcentaje
1ª. Generación	6	27
2ª. Generación	12	55
3ª. Generación	2	9
4ta. Generación	2	9
Total	22	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.14

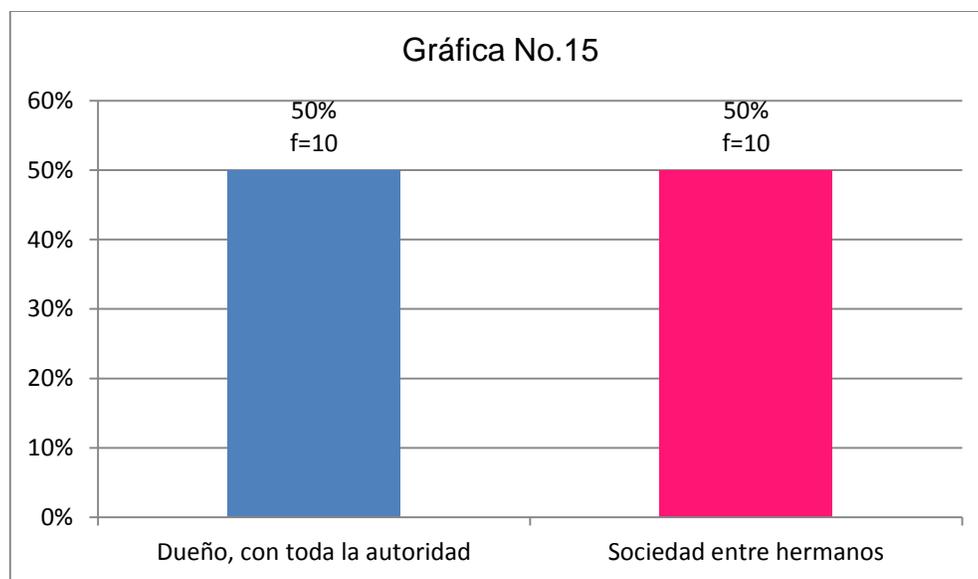
Esta gráfica indica en qué generación se encuentran las empresas que han sido objeto de investigación. Haciendo la aclaración que dos empresarios contestaron que 3ª y 4ª generación porque actualmente se encuentran en este proceso. De ahí la diferencia de veinte.

15. Actualmente ¿quién tiene el control y autoridad dentro de la estructura de la empresa?

Cuadro No. 15

Autoridad	Frecuencia	Porcentaje
Dueño, con toda la autoridad	10	50
Sociedad entre hermanos	10	50
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.15

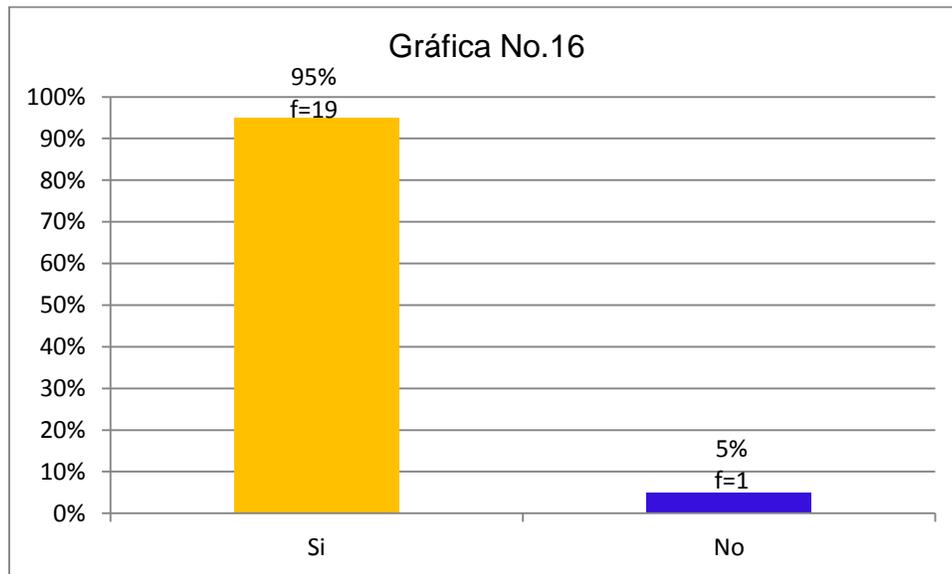
Existe una igualdad de porcentaje indicando que tanto empresarios como sucesores están trabajando en conjunto para darle continuidad a la empresa familiar.

16. ¿Existe interés por parte de la familia para darle continuidad a la empresa?

Cuadro No. 16

Continuidad	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	95
No	1	5
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.16

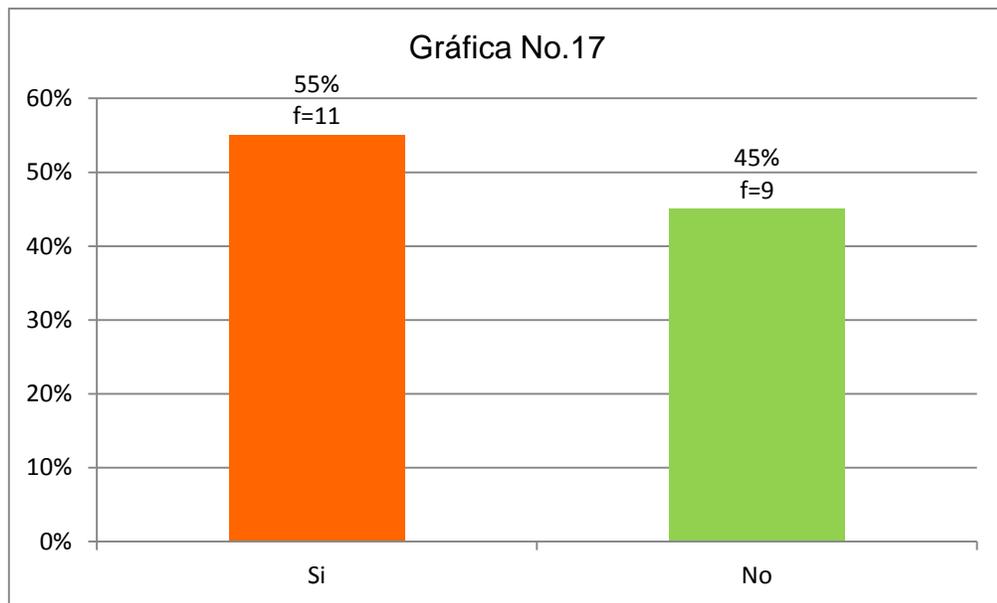
La mayoría de la familia tiene interés en darle continuidad a la empresa, y la minoría indica que no les interesa.

17. ¿Tendrán derecho a trabajar en la empresa todos los familiares que así lo deseen?

Cuadro No. 17

Trabajar	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	55
No	9	45
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.17

El mayor porcentaje afirman que tendrán derecho a trabajar en la empresa todos los familiares que así lo deseen, mayores de 18 años. El menor porcentaje niegan la posibilidad de que todos trabajen dentro de la empresa, comentando que no todos tienen la capacidad ni la preparación.

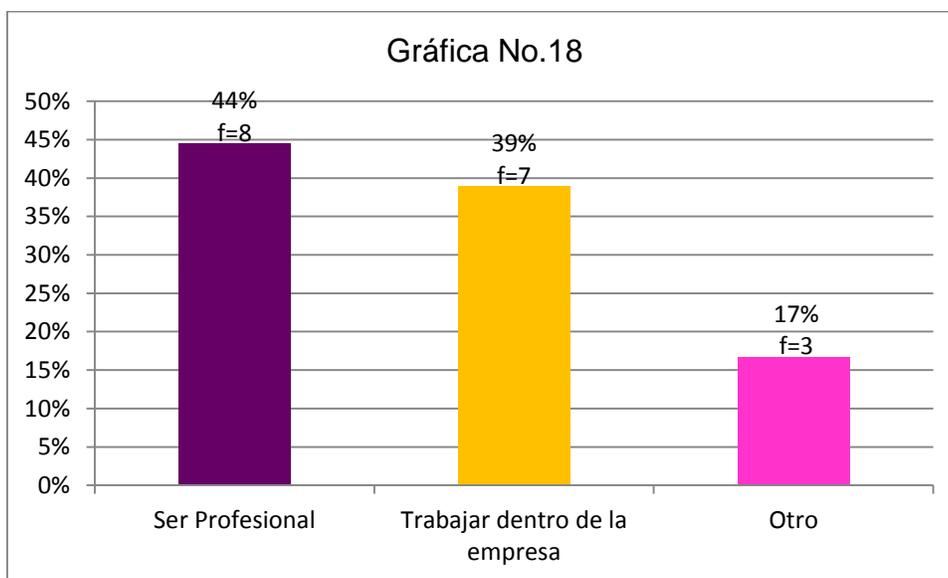
Si la respuesta de la pregunta No.17 es afirmativa, por favor contestar la pregunta No.18 de lo contrario, pasar a la pregunta No.19.

18. ¿Qué condiciones se establecerían?

Cuadro No. 18

Condiciones	Frecuencia	Porcentaje
Ser Profesional	8	44
Trabajar dentro de la empresa	7	39
Otro	3	17
Total	18	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.18

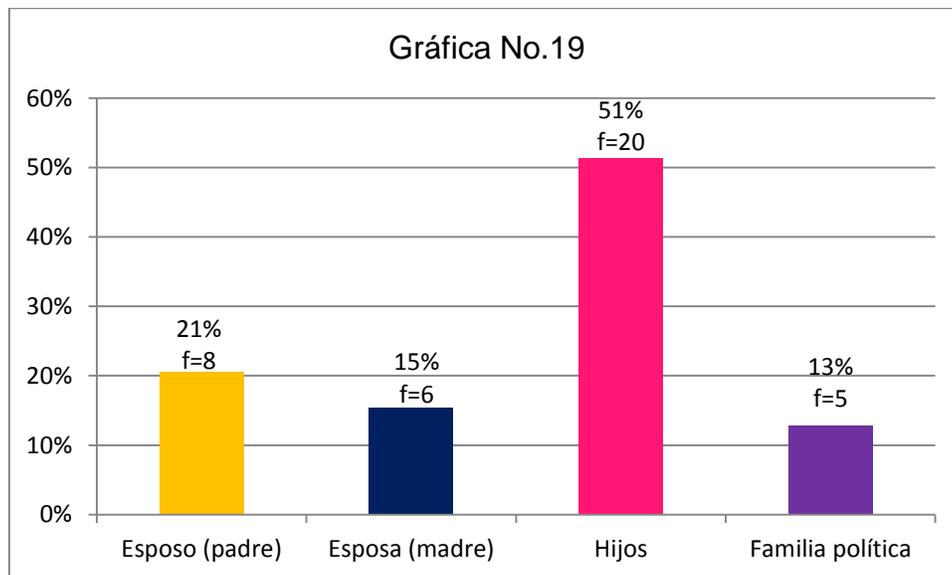
Varios empresarios contestaron más de una en las opciones planteadas, agregando otras condiciones: el conocimiento del mercado para mantener posicionada a la empresa asesorándose para las diversas actividades dentro de la misma.

19. Mencione ¿Qué familiares participan en la administración actual de la empresa?

Cuadro No. 19

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Esposo (padre)	8	21
Esposa (madre)	6	15
Hijos	20	51
Familia política	5	13
Total	39	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.19

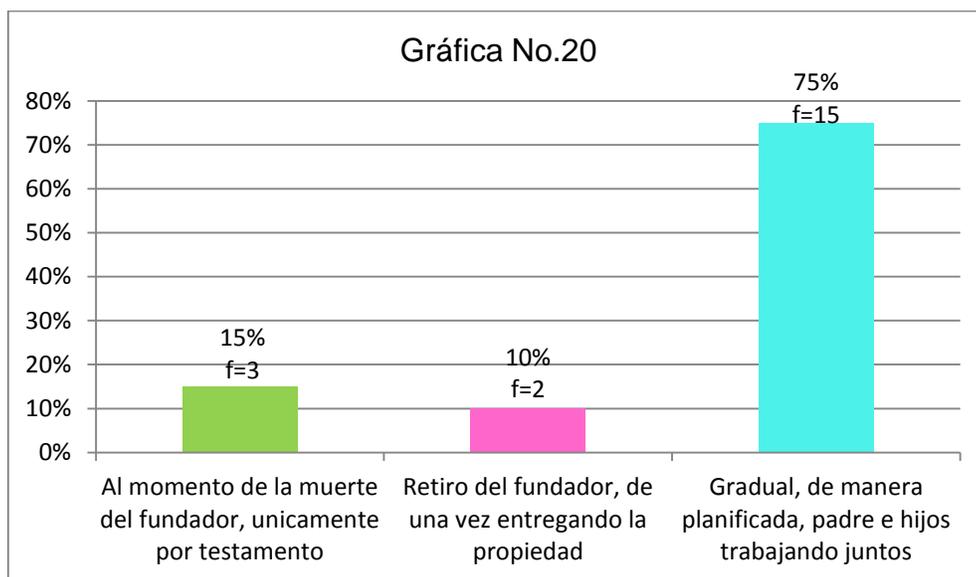
Se observa en la presente gráfica que los hijos tienen una gran participación dentro de la administración de la empresa, para poder darle continuidad a la misma.

20. ¿Cuál es la mejor manera de ceder la propiedad?

Cuadro No. 20

Ceder la propiedad	Frecuencia	Porcentaje
Al momento de la muerte del fundador, únicamente por testamento	3	15
Retiro del fundador, de una vez entregando la propiedad	2	10
Gradual, de manera planificada, padre e hijos trabajando juntos	15	75
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.20

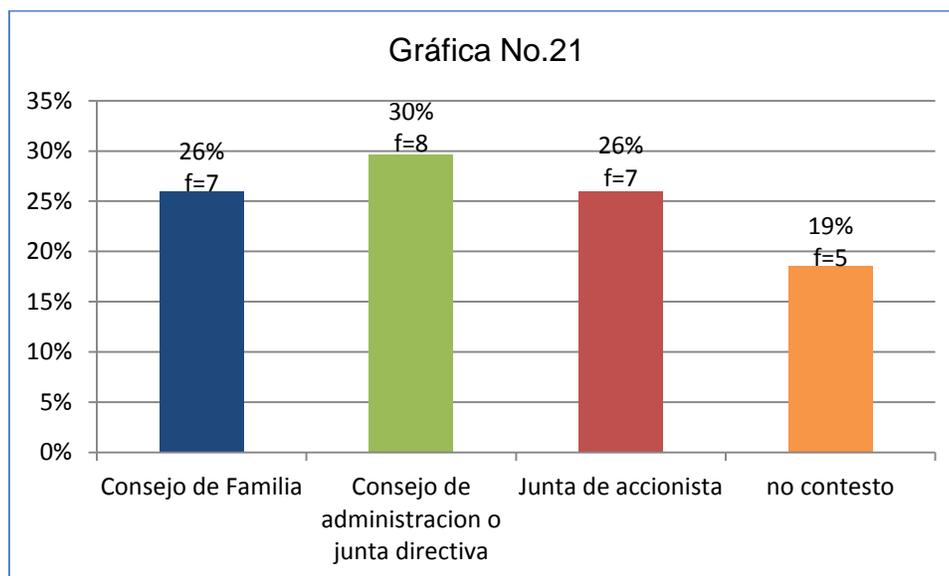
La mayoría de los empresarios consideran que la mejor manera de ceder la propiedad es de forma gradual y planificada, y la minoría indica que lo más habitual es hasta el último momento o cuando el empresario decida jubilarse.

21. ¿Cuenta su empresa con las siguientes estructuras de gobierno empresarial?

Cuadro No. 21

Estructuras de gobierno	Frecuencia	Porcentaje
Consejo de Familia	7	26
Consejo de administración o junta directiva	8	30
Junta de accionista	7	26
no contesto	5	19
Total	27	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.21

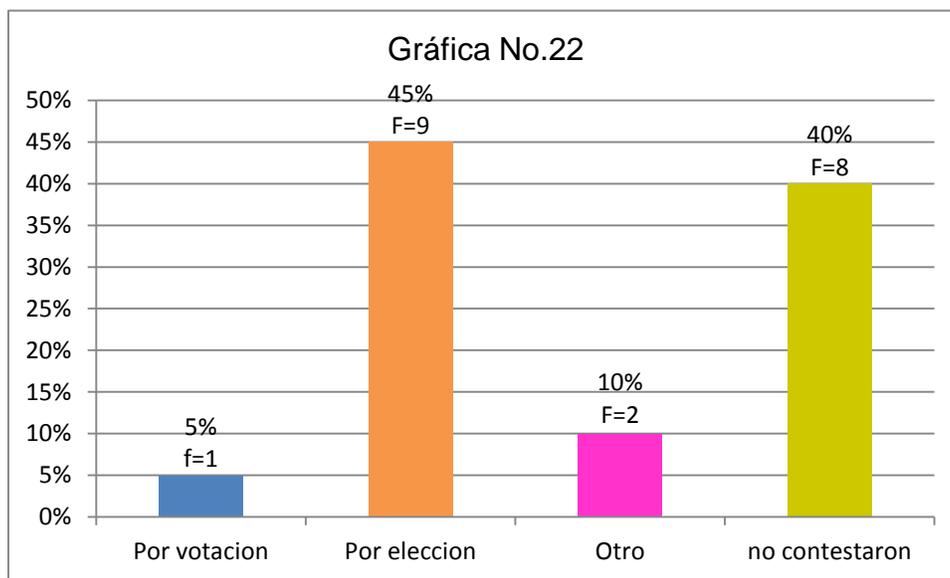
Los sujetos de investigación indican que han pasado por una serie de procesos para poder conformar el gobierno empresarial, con los que cuentan actualmente. El resto no contestaron a esta pregunta lo cual indica que no cuentan con ningún órgano corporativo.

22. ¿Cómo fue elegido el consejo de Familia?

Cuadro No. 22

C F	Frecuencia	Porcentaje
Por votación	1	5
Por elección	9	45
Otro	2	10
no contestaron	8	40
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.22

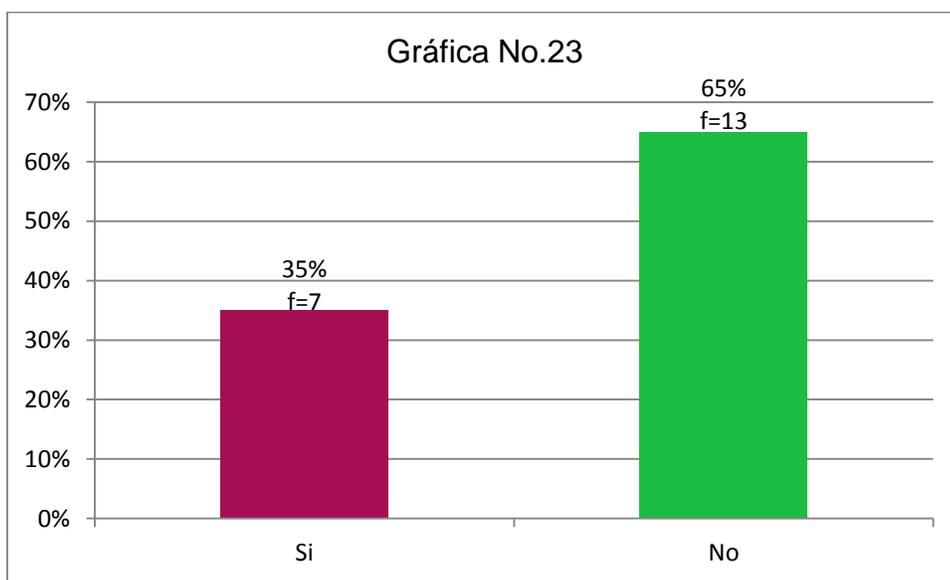
La mayoría indicó que el consejo de familia fue por elección de acuerdo a la opinión del fundador, seguido por voto secreto y otros medios pero no revelaron cuales fueron, y un porcentaje también mayor no contestaron lo cual indica que no cuentan con un consejo de familia. Existen empresas que están por consolidarse en el presente año con la participación de familiares mayores de edad.

23. ¿Cuenta su familia con una Carta Magna?

Cuadro No. 23

Carta Magna	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	35
No	13	65
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.23

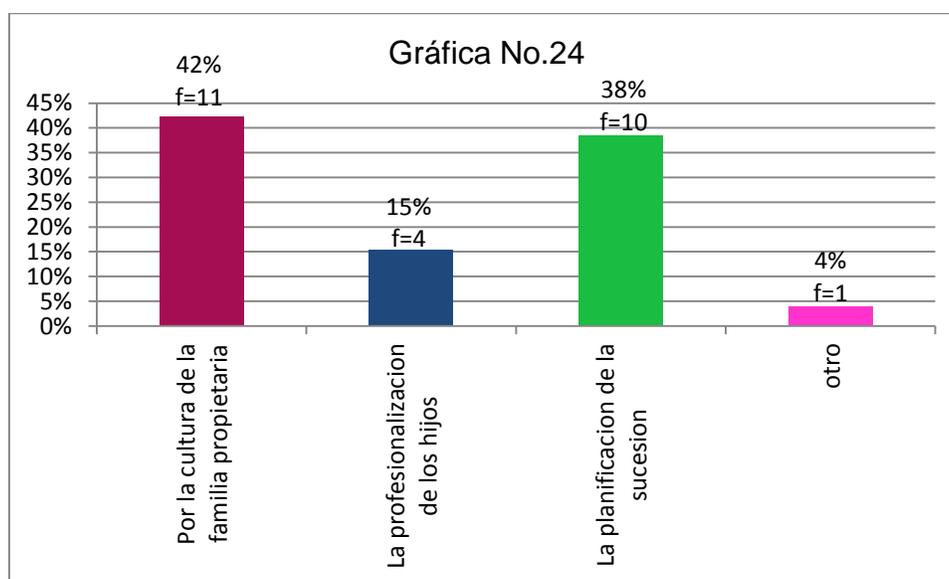
La mayoría no cuenta con una carta magna comentando que no conocen el contenido ni las condiciones para redactarlas, y la minoría si cuentan con una carta magna, indicando que fue lo primero que hicieron antes de comenzar el proceso de sucesión.

24. ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesión exitosa?

Cuadro No. 24

Éxito	Frecuencia	Porcentaje
Por la cultura de la familia propietaria	11	42
La profesionalización de los hijos	4	15
La planificación de la sucesión	10	38
Otro	1	4
Total	26	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.24

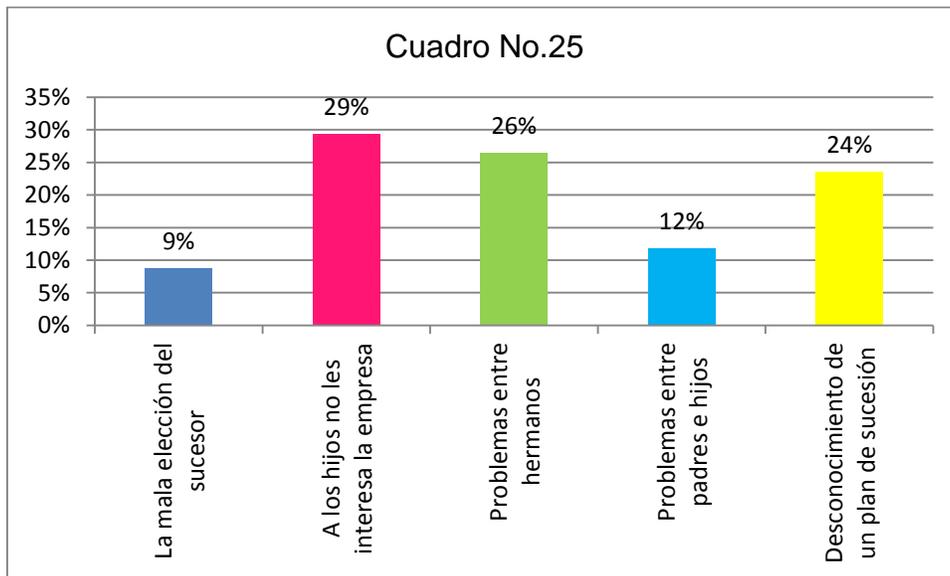
Comentan que el éxito se debe principalmente a la cultura de la familia y el compromiso del apellido que identifica a la empresa, preparándose profesionalmente, planificando al momento que los sucesores asuman su participación como directivos dentro de la empresa, agregando otra condición que consiste en involucrar a los hijos en el manejo de la misma en los puestos claves.

25. ¿Por qué cree ud. Que las empresas han fracasado durante el proceso de sucesión?

Cuadro No. 25

Fracaso	Frecuencia	Porcentaje
La mala elección del sucesor	3	9
A los hijos no les interesa la empresa	10	29
Problemas entre hermanos	9	26
Problemas entre padres e hijos	4	12
Desconocimiento de un plan de sucesión	8	24
Total	34	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.25

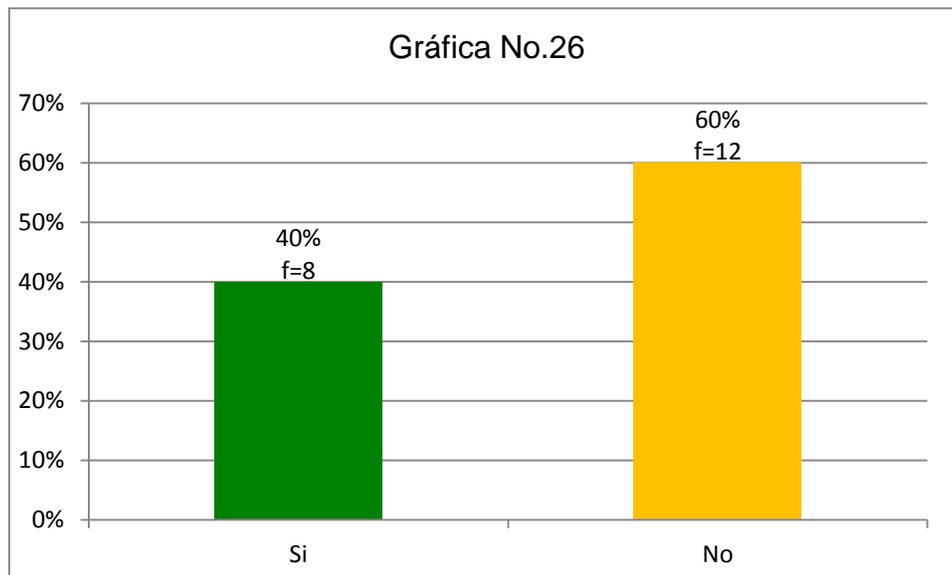
El fracaso en su mayoría explican se debe a que los hijos no se interesan por la empresa, dedicándose a su profesión y con esto formar su propia empresa, así como también los problemas críticos familiares que se presentan por diversas situaciones, la falta de una planificación y como resultado el cierre o venta de la misma.

26. ¿Se han realizado sucesiones con anterioridad?

Cuadro No. 26

Sucesiones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	40
No	12	60
Total	20	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.26

La mayoría indica que no han existidos sucesiones con anterioridad, y la minoría indica que si han existidos sucesiones pero que han sido de manera tradicional como se hace de padre a hijo pero nada planificado.

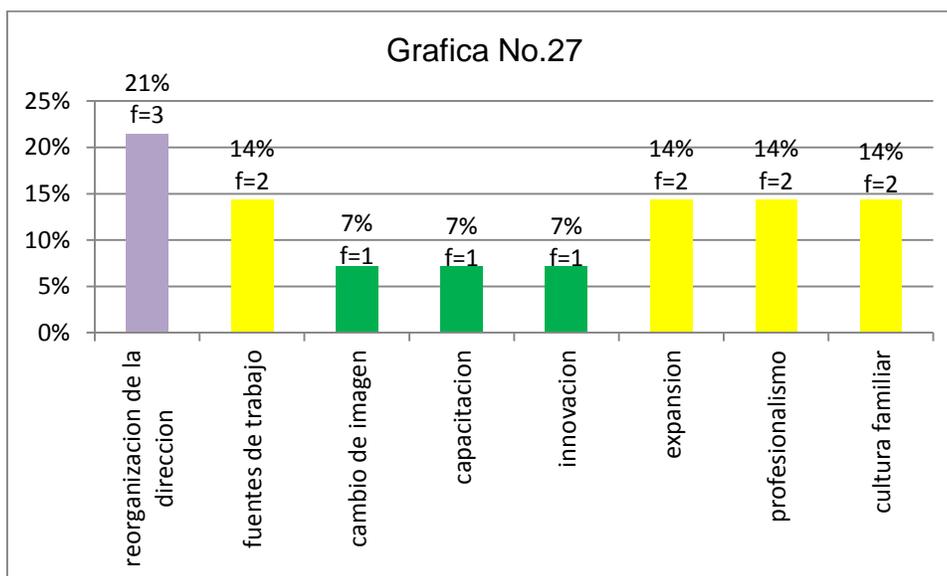
Si la respuesta de la pregunta No. 26 es afirmativa, por favor contestar la pregunta No. 27 y 28, de lo contrario pasar a la pregunta No. 29.

27. ¿Qué aspectos positivos se aprendieron de esta sucesión?

Cuadro No.27

Aspectos Positivos	Frecuencia	Porcentaje
Reorganización de la dirección	3	21
fuentes de trabajo	2	14
cambio de imagen	1	7
capacitación	1	7
innovación	1	7
expansión	2	14
profesionalismo	2	14
cultura familiar	2	14
Total	14	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.27

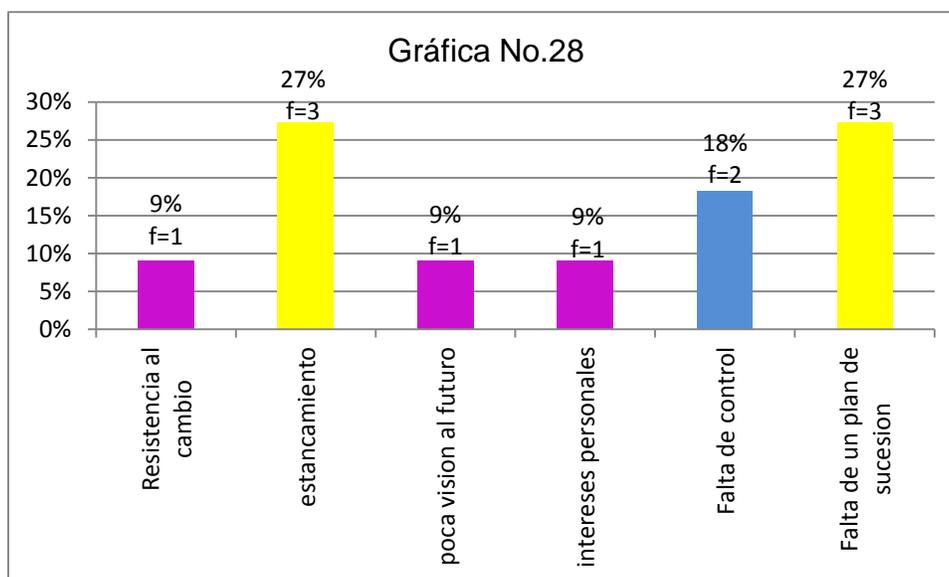
Expresaron la necesidad capacitarse, reorganizar la dirección de la empresa, cambio de imagen, la creación de nuevas fuentes de trabajo, llevándolos a la innovación y profesionalización, se consideró la idea de la expansión hacia nuevos mercados, sin olvidar los principios y valores familiares que se han inculcado a los hijos desde pequeños.

28. ¿Qué aspectos negativos se aprendieron de esta sucesión?

Cuadro No.28

Aspectos Negativos	Frecuencia	Porcentaje
Resistencia al cambio	1	9
estancamiento	3	27
poca visión al futuro	1	9
intereses personales	1	9
Falta de control	2	18
Falta de un plan de sucesión	3	27
Total	11	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.28

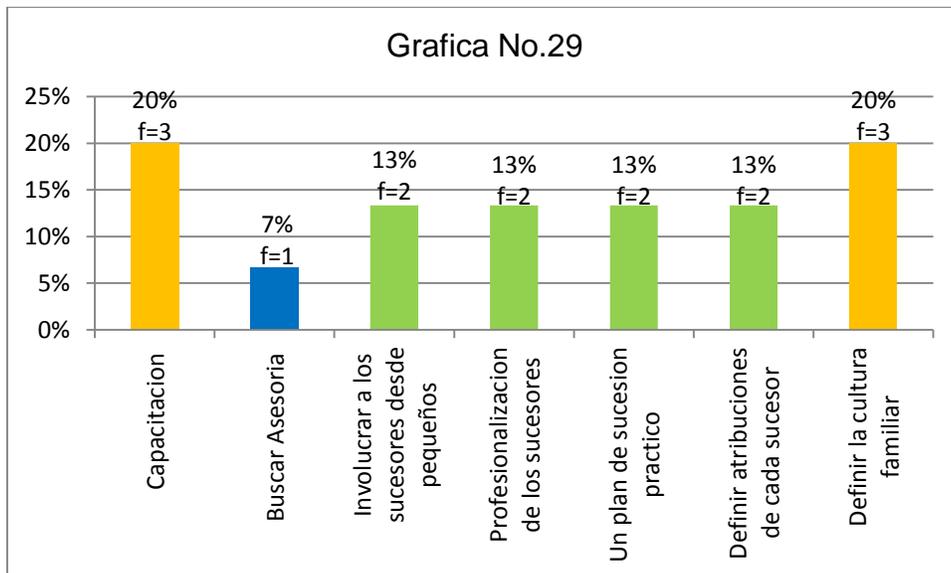
Indican que se revelaron diversos aspectos negativos desde situaciones administrativas dentro de la empresa hasta situaciones familiares, haciendo más difícil dicho proceso.

29. ¿Algún comentario adicional que usted considere importante acerca del plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango?

Cuadro No.29

Comentario Adicional	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	3	20
Buscar Asesoría	1	7
Involucrar a los sucesores desde pequeños	2	13
Profesionalización de los sucesores	2	13
Un plan de sucesión practico	2	13
Definir atribuciones de cada sucesor	2	13
Definir la cultura familiar	3	20
Total	15	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.29

Comentan la necesidad de capacitarse, buscando asesoría de personas expertas en el tema, definiendo las atribuciones de los sucesores de acuerdo a sus aptitudes, invirtiendo en ellos de modo de crear interés y que se involucren y profesionalicen. Haciendo énfasis en la necesidad de conocer un plan de sucesión lo más práctico y posible, quedando todo por escrito de modo de preservar la unidad familiar.

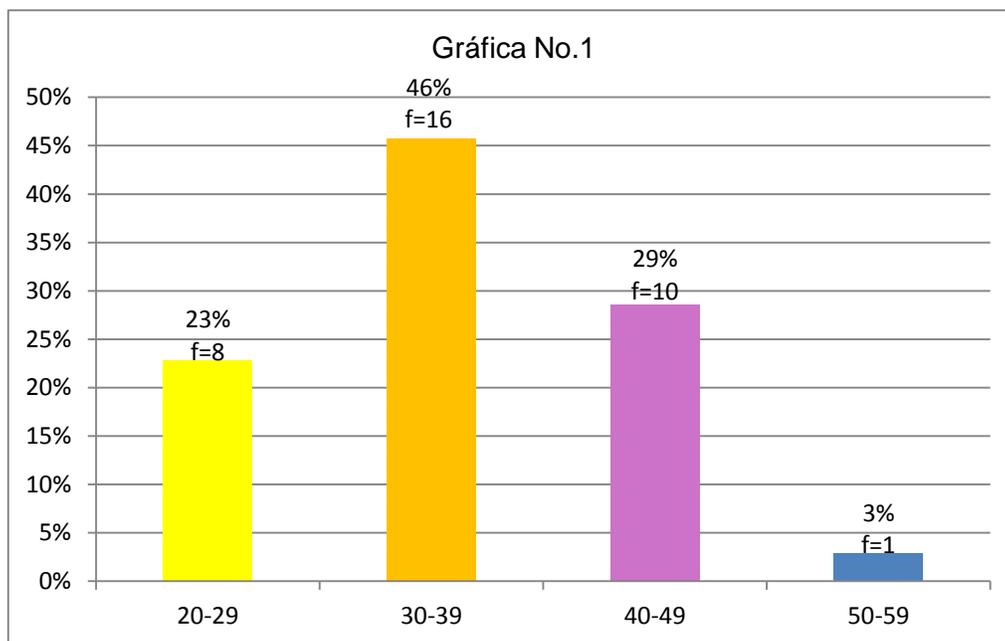
4.2 Estudio realizado con los sucesores

1. Edad:

Cuadro No.1

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-29	8	23
30-39	16	46
40-49	10	29
50-59	1	3
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015)



Fuente: Cuadro No.1

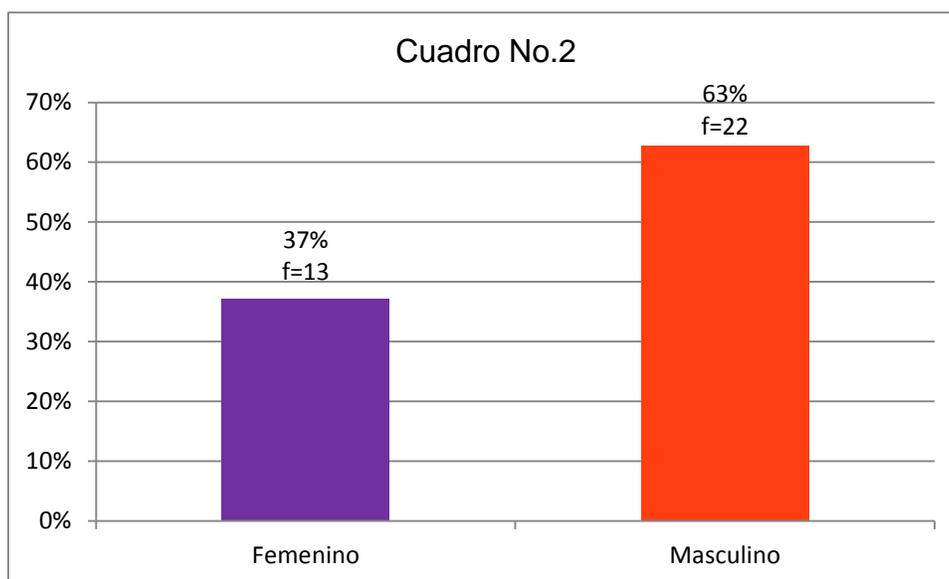
Está gráfica representa las edades de los sucesores de las empresas familiares en la ciudad de Quetzaltenango, en su mayoría oscilan entre 30 y 39 años.

2. Sexo:

Cuadro No.2

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	37
Masculino	22	63
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.2

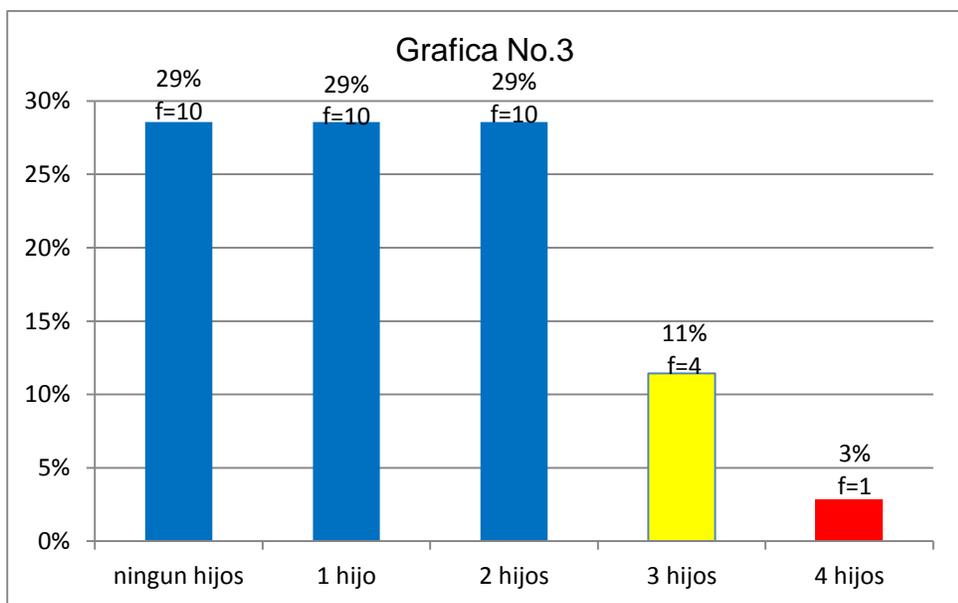
Esta gráfica presenta el sexo de los sucesores en su mayoría de sexo masculino y la minoría femenina.

3. ¿Cuántos hijos tiene?

Cuadro No. 3

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
ningún hijo	10	29
1 hijos	10	29
2 hijos	10	29
3 hijos	4	11
4 hijos	1	3
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.3

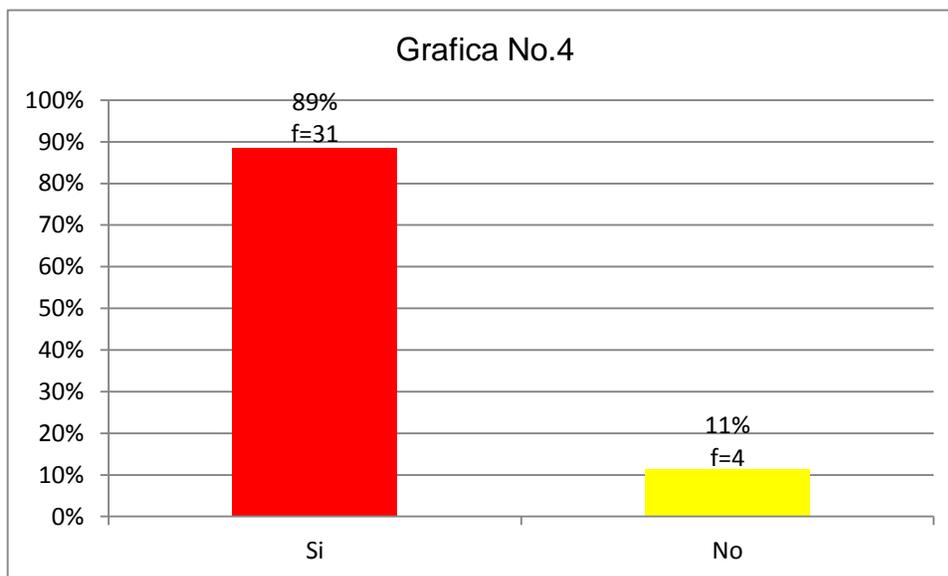
Esta gráfica presenta el número de hijos que tienen los sucesores que han sido objeto de estudio.

4. ¿Está usted interesado en darle continuidad a la empresa que sido fundada por sus padres?

Cuadro No. 4

Continuidad	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	89
No	4	11
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.4

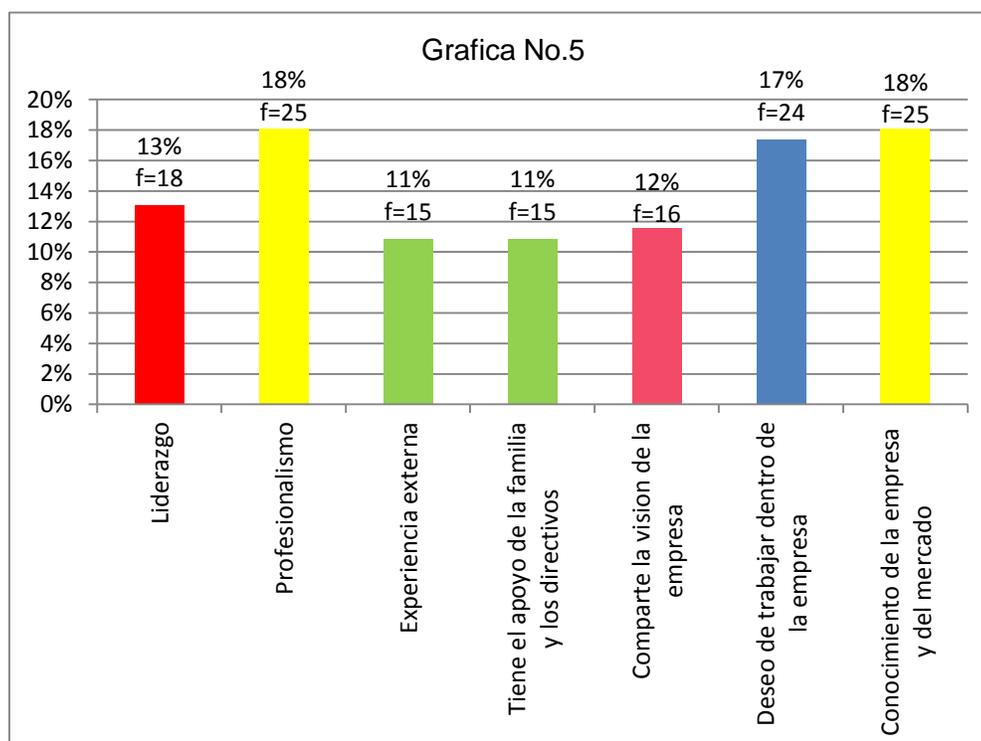
La mayoría de los sucesores estan de acuerdo en darle continuidad a la empresa que fué fundada por sus padres y la minoria indican que no les interesa, por lo tanto, no estan de acuerdo en darle contuinidad a la empresa.

5. Marque ¿Qué características considera usted, debe poseer el sucesor, para poder dirigir la empresa?

Cuadro No. 5

Características	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	18	13
Profesionalismo	25	18
Experiencia externa	15	11
Tiene el apoyo de la familia y los directivos	15	11
Comparte la visión de la empresa	16	12
Deseo de trabajar dentro de la empresa	24	17
Conocimiento de la empresa y del mercado en que se mueve	25	18
Total	138	100

Fuente: investigación de campo (2015).



Fuente: Cuadro No.5

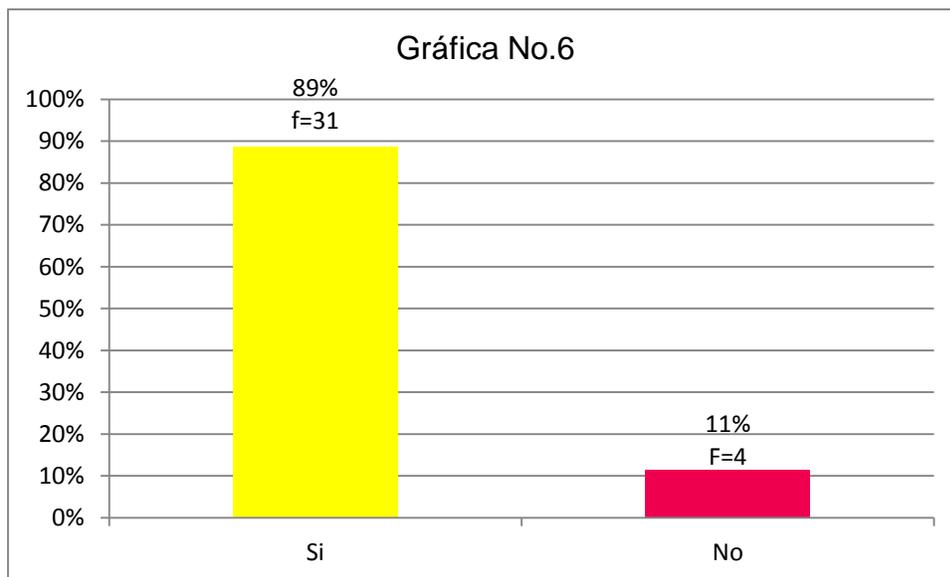
Consideran que de todas las características mencionadas con anterioridad son importantes pero las que sobresalen son: el conocer el funcionamiento de la empresa, profesionalizarse, y el deseo de trabajar dentro de la empresa para lograr el progreso de la misma, partiendo de estas vendrán las demás.

6. ¿De cumplir con los requisitos del perfil de sucesor, asumiría su cargo al frente de la empresa familiar?

Cuadro No. 6

Sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	89
No	4	11
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.6

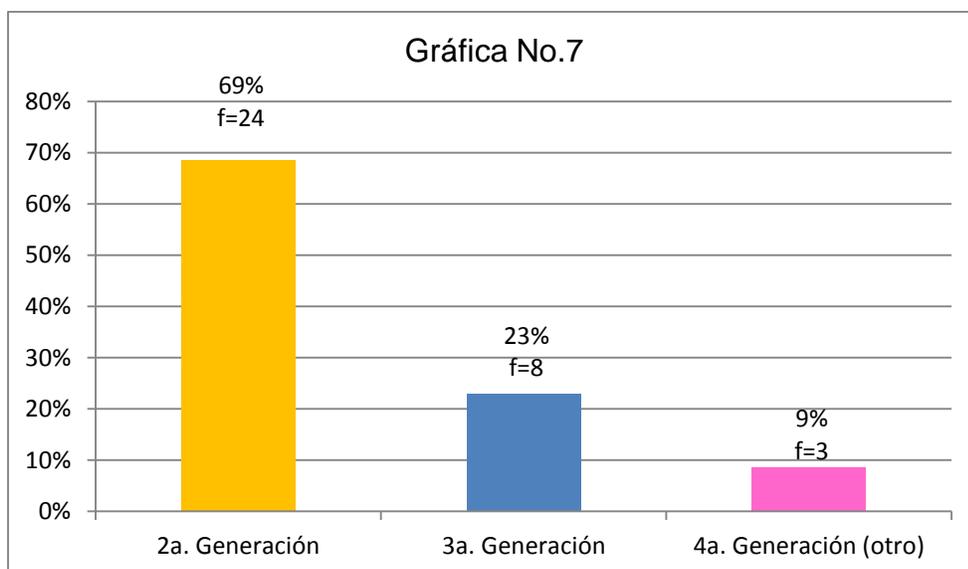
La mayoría están dispuestos a asumir el cargo de sucesor y estar al frente de la empresa, y la minoría indicaron que no lo asumirían.

7. ¿A qué generación pertenece usted?

Cuadro No. 7

Generación	Frecuencia	Porcentaje
2ª. Generación	24	69
3ª. Generación	8	23
4ª. Generación (otro)	3	9
Total	35	100

Fuente: investigación de campo (2015).



Fuente: Cuadro No.7

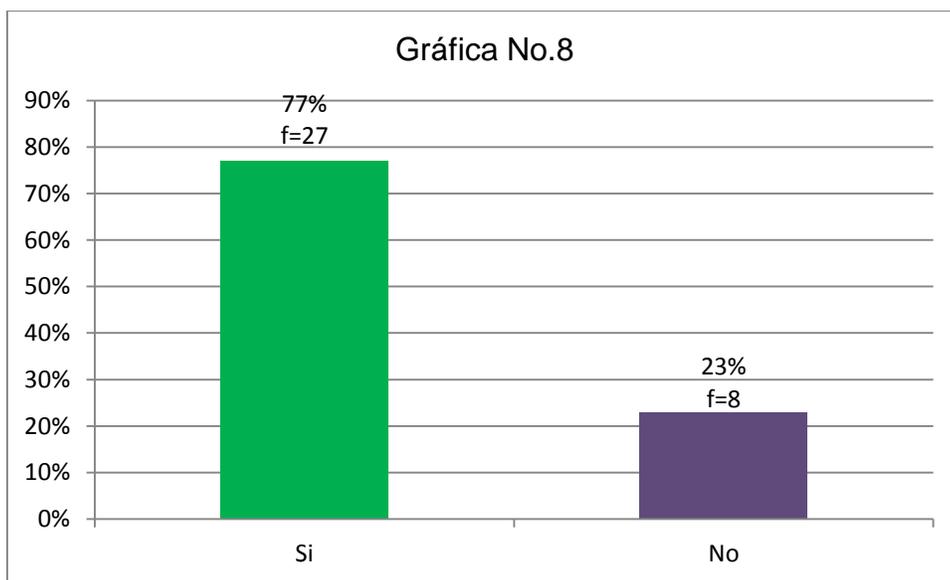
El 69% indicaron que pertenecen a la 2ª. Generación, el 23% indicaron pertenecer a la 3ª. Generación y el 9% se encuentra en otras generaciones, específicamente en la 4ta.

8. ¿Ha necesitado profesionalizarse para poder laborar dentro de la empresa?

Cuadro No. 8

Profesionalizarse	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	77
No	8	23
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.8

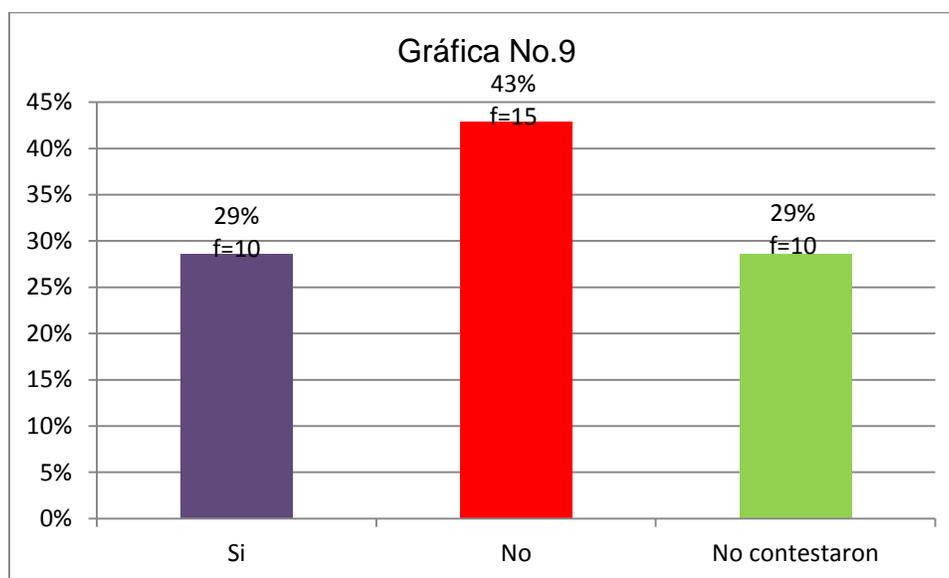
La mayoría indicaron que sí han necesitado profesionalizarse para poder trabajar dentro de la empresa, la minoría indicó que no fue necesario.

9. ¿Sus hijos se están preparando profesionalmente para asumir obligaciones en sucesiones futuras?

Cuadro No. 9

Obligaciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	29
No	15	43
No contestaron	10	29
Total	35	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.9

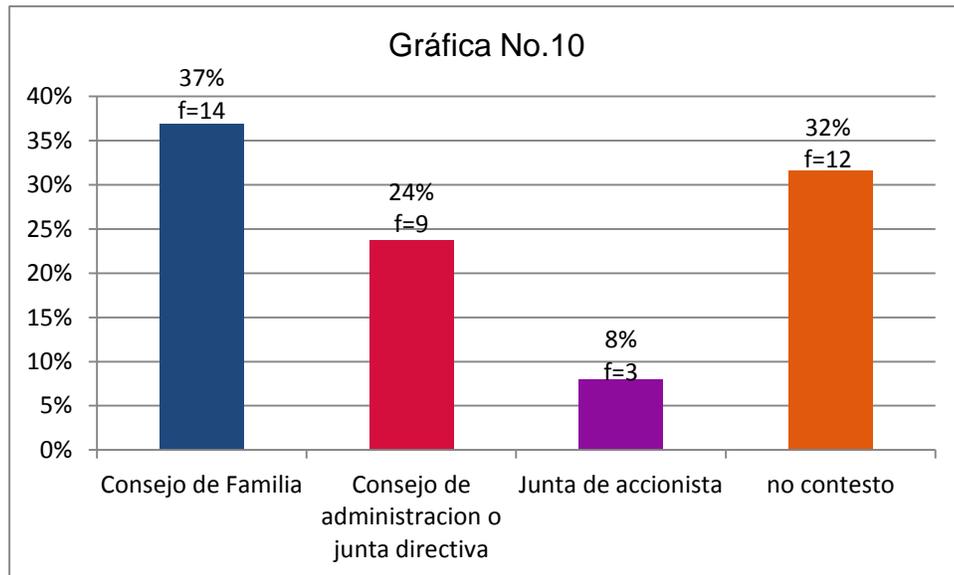
La mayoría indicó que por el momento sus hijos no se están preparando profesionalmente, por encontrarse en etapa escolar, y en su minoría indicaron que sí se están preparando profesionalmente, de igual forma hubo algunos que no contestaron a esta pregunta.

10. ¿Pertenece usted a algunos de las siguientes estructuras?

Cuadro No. 10

Estructuras	Frecuencia	Porcentaje
Consejo de Familia	14	37
Consejo de administración o junta directiva	9	24
Junta de accionista	3	8
no contesto	12	32
Total	38	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.10

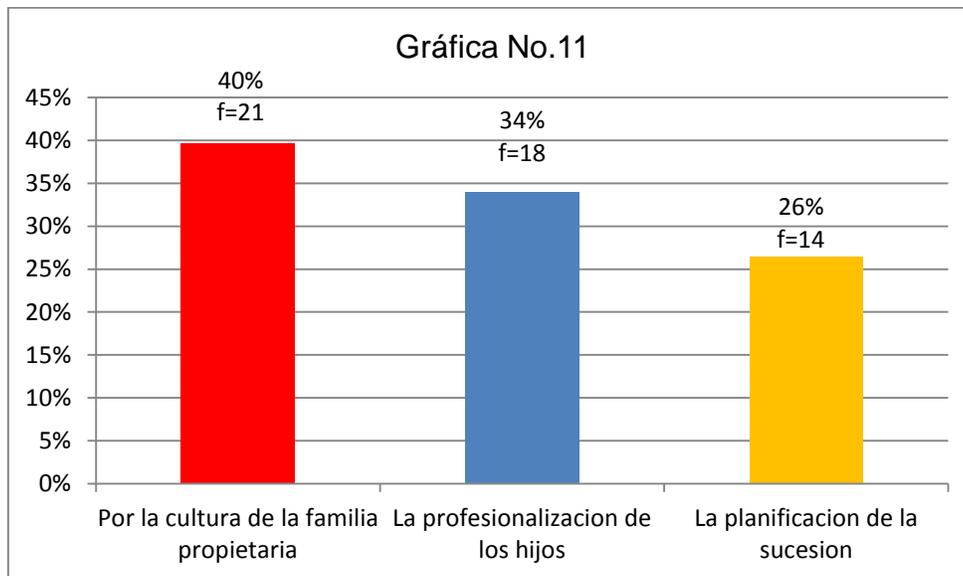
La mayoría indicaron que pertenecen al consejo de familia, seguido por la junta directiva, y la minoría indico pertenecer a la junta de accionista, y el resto no contesto.

11. ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesion exitosa?

Cuadro No. 11

Éxito	Frecuencia	Porcentaje
Por la cultura de la familia propietaria	21	40
La profesionalización de los hijos	18	34
La planificación de la sucesión	14	26
Total	53	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.11

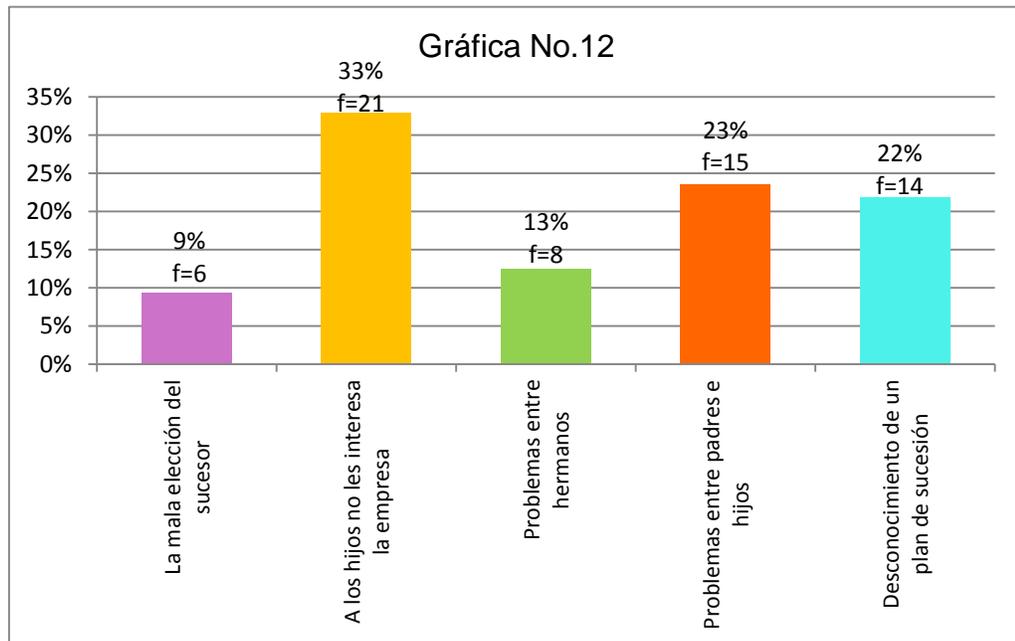
Los sucesores coincidieron en su mayoría con las respuestas que dieron los empresarios indicando que el éxito se debe principalmente a la cultura de la familia y el compromiso del apellido que identifica a la empresa, así como también prepararse profesionalmente, y una acertada planificación elaborada en conjunto con los empresarios.

12. ¿Por qué cree ud. Que las empresas han fracasado en el proceso de sucesion?

Cuadro No. 12

Fracaso	Frecuencia	Porcentaje
La mala elección del sucesor	6	9
A los hijos no les interesa la empresa	21	33
Problemas entre hermanos	8	13
Problemas entre padres e hijos	15	23
Desconocimiento de un plan de sucesión	14	22
Total	64	100

Fuente: investigación de campo, (2015).



Fuente: Cuadro No.12

Indican que el fracaso es el resultado de la falta de interes de los hijos para darle continuidad a la empresa, la existencia de problemas entre padres e hijos por una mala comunicación, los problemas entre hermanos por malas relaciones, asi como la eleccion equivocada del sucesor por falta de un plan de sucesion .

V. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A través de la investigación de campo realizada en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, se pudieron establecer los siguientes resultados que se presentan a continuación:

Las preguntas de la 1 a 6 se refieren a las características propias de los fundadores de cada empresa familiar como lo son: la edad, el sexo, cuántos hijos tiene, el motivo de la fundación de la empresa, su longevidad y el sector económico al que se dedican, donde el factor común es el adjetivo “*familiar*” a esto Vivas (2006) escribe que la sucesión exige el diseño de un plan estratégico capaz de movilizar una gran cantidad de energía humana familiar y no familiar, al servicio de una determinada visión de futuro.

Respecto a las preguntas 7, 8 y 9 se pudo determinar que los fundadores no cuentan con un plan de sucesión, los que exteriorizaron tener alguna noción acerca de este tema comentaron que se encuentran en la fase de estructuración indicando algunos de los componentes de este plan de acuerdo a su experiencia, señalando las dificultades que existieron en la toma de decisiones pero que al final se pudo llegar a un acuerdo. Insistiendo que todo deberá ir plasmado en un documento. Según Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) definen que un plan de sucesión, es cuando un dueño toma disposiciones para que la siguiente generación se haga cargo de la propiedad y administración de la compañía, constituye una parte importante del plan general de transferencia de la empresa, sobre todo, la familiar.

La respuesta a la pregunta 10 refleja la necesidad por parte de los fundadores de contar con la asesoría de un profesional especializado sobre los distintos temas a tratar durante el proceso de sucesión. Sugiere Guinjoan y Llaurador (2009) indica que por su especialización y por su independencia, los asesores externos pueden ayudarle desde el análisis previo hasta la aportación de distintos escenarios y el diseño final del plan.

Respecto a las preguntas 11 y 12 la mayoría indican que no cuentan con un perfil de sucesor bien sea por falta de conocimiento acerca del tema o simplemente porque los sucesores no están interesados en la empresa de manera que el fundador no se interesa en definir un perfil. En otro caso, no ha habido necesidad de contar con un perfil porque ya tienen identificado quien será el sucesor, según Trevinyo (2010) indica que la finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia. El proceso comienza mucho antes de que el candidato a sucesor perfilado entre a trabajar al negocio.

La pregunta 13 identifica las distintas características que el fundador exige a los sucesores para poder dirigir la empresa familiar. Con la finalidad de asegurar la continuidad de la misma, tal como escribió Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) acerca de las recomendaciones para la preparación del sucesor: Un sucesor ha de ser una persona libre significa poseer capacidades para elegir bien, es decir, conocimiento suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y la fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es. Además, entre otras virtudes, el sucesor ha de ser una persona con muchos recursos (tiene soluciones y salidas para cualquier situación que tenga que afrontar); tenaz/perseverante; ha de arrojar una imagen hacia los demás de persona veraz/sincera, a la que se puede respetar y en la que se pueda confiar, leal, íntegro y prudente.

La respuesta a las preguntas 14 y 15 se determinó que en todas las empresas se hallan involucrados miembros de generaciones sucesorias, en su mayoría se encuentra dentro del traspaso de la primera a la segunda generación, (padres a hijos). Reflejando el trabajo en conjunto que están realizando los fundadores con los sucesores, con la única finalidad de darle continuidad a la empresa y es por esto que Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) lo describen en función del grado generacional: Empresa en primera generación (fundador) son empresas en las que el fundador controla la empresa. Empresa en segunda generación (hermanos) son

empresas en las que el fundador pasa a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. Empresa en tercera y siguientes generaciones (federación de primos) son empresas en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivo de la empresa familiar.

Las respuestas 16 a la 19 se encuentran afines y manifiesta el interés que la familia tiene en darle continuidad a la empresa, afirmando que podrán trabajar todos los familiares que así lo deseen, mayores de 18 años con las condiciones que el puesto requiera. Así mismo manifiestan que actualmente la familia participa en la administración de la empresa a esto Lujan (2011) escribe el por qué planificar el traspaso de la propiedad haciendo mención de los siguientes puntos importantes: Las empresas familiares generan un importante patrimonio que debe ser debidamente administrado, las nuevas generaciones se incorporan y requieren nuevas oportunidades en el negocio, evitar conflictos familiares en la sesión del patrimonio de la empresa familiar, salvaguardar la estabilidad financiera, acrecentar la riqueza del negocio familiar, educación financiera como parte del proceso de crecimiento de una familia empresarial.

La respuesta a la pregunta 20, se percibe que la mayoría de los fundadores consideran que la mejor manera de ceder la propiedad es de forma gradual y planificada, así como sugiere Guinjoan y Llaurador (2009) Gradual, desde el inicio del plan, la cesión de la propiedad va paralela a las etapas superadas del plan de sucesión. Su principal ventaja estriba en la motivación que genera en el sucesor a lo largo de la aplicación de dicho plan y en la seguridad que demuestra el empresario en su propia retirada.

Respecto a las preguntas No. 21, 22, 23 están muy relacionadas, indicando que la mayoría de empresas cuentan con algunas estructuras de gobierno empresarial, tales como consejo de familia, junta directiva y de accionistas, se realizó por medio de elección y votación, a esto Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) hacen mención sobre el gobierno de las empresas familiares por sus características

propias, necesitan diseñar un sistema de gobierno adecuado para sus características particulares, que garantice la defensa de todos los agentes involucrados en la misma. En relación con las empresas familiares, el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar la empresa.

Pregunta 24, comentan que existen pocas empresas que han tenido una sucesión exitosa y unos de los aspectos importantes que los fundadores indican es la cultura de la familia y el compromiso que se tiene con el apellido la cual identifica a la empresa, así como una adecuada planificación para la sucesión de acuerdo a las características propias de la empresa, a esto Lujan (2011) habla sobre requerimientos necesarios para una sucesión exitosa: sucesores motivados y preparados que posean conocimientos y experiencia para sacar adelante un negocio, y no solamente quieran ser parte de la empresa por el título que le otorga su apellido, reglas claras para todos los miembros de la familia, un equipo organizado de ejecutivos profesionales, involucrar a los asesores competentes que comprendan el negocio y respeten a los accionistas y sucesores, el diseño de una estructura accionaria sencilla y racional que no confunda la herencia con la gestión directiva, que ejercite a los herederos desde jóvenes en la habilidad de ser asertivos, haciendo funcionar un Consejo de Administración con la participación de consejeros externos regulando el retiro o jubilación de los accionistas que participan como directivos de la empresa.

Pregunta 25, manifiestan que en su mayoría las empresas familiares han fracasado durante el proceso de sucesión por falta de interés de los sucesores así mismo los problemas críticos familiares por diversas situaciones, la falta de planificación dando como resultado el cierre o venta de la misma, a esto Lujan (2011) cita los peligros latentes para las empresas familiares: Se derivan de los conflictos inevitables que surgen entre los valores familiares y empresariales. La rigidez del empresario, los desafíos comerciales, la sucesión, conflictos emocionales (familia vrs empresa), liderazgo y legitimidad (3^a generación), valores generacionales, distribución patrimonial por eventos trágicos no deseados.

Por la relación que existe entre las preguntas 26, 27, 28 y 29, se determinó que en algunas empresas no han existido sucesiones. Los fundadores que comentaron haber tenido sucesiones con anterioridad indicaron que fue de manera tradicional como se hace de padre a hijo pero nada planificado. Indicando que fue una experiencia de mucho beneficio porque necesitaban reorganizar varias situaciones de la empresa como de tipo familiar. y es por esto que Trevinyo (2010) escribe sobre la planificación de la sucesión, entender que liderazgo familiar no es lo mismo que liderazgo empresarial. Ser líder de la empresa no es lo mismo que ser líder de la familia. Cuando hablamos de relevo generacional, esto debe quedar claro, necesitamos “heredar” estos dos roles íntimamente ligados en la empresa familiar, pero que pueden no coincidir en una misma persona.

Con relación a la boleta de opinión realizada a los sucesores.

La pregunta 1, 2 y 3 se refiere a las características generales de los sucesores: edad, sexo y los hijos que representan una nueva generación de sucesores (consorcio de primos) a esto Guinjoan y Llaurador (2009) expresan que un plan de sucesión es un plan a largo plazo; sólo por este motivo, debe cumplir con unas condiciones determinadas. No sólo implica al empresario y a su sucesor, sino al resto de la familia y a los directivos y empleados de la empresa. No puede quedarse sólo en promesas o en palabras, sino que debe traducirse en hechos. Un ejercicio único, irrepetible, en la dilatada vida del empresario.

La mayoría de los sucesores respondieron a la pregunta 4 que están de acuerdo en darle continuidad a la empresa que fue fundada por sus padres, a esto Ronquillo (2006) es evidente que las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, pero esto es complicado cuanto está el parentesco de por medio, porque está la noción que son los hijos e hijas quienes deberán continuar en el control del negocio.

En las preguntas 5, 6, 8 y 9 representan la opinión de los sucesores acerca de las características que deben de poseer para poder administrar la empresa, la mayoría

de estos expresaron que están dispuestos a suceder a su padre, consientes que deben profesionalizarse, no solo en su profesión sino también el hecho de haber laborado dentro de la empresa para conocer su funcionamiento, solo así se tendrá la confianza de cumplir con las exigencias que conlleva tan importante relevo. Así como también indicaron que estos momentos sus hijos están en etapa escolar pero que consideran necesario prepararlos para un futuro y es por esto que Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) Escribió acerca de las recomendaciones para la preparación del sucesor: Un sucesor ha de ser una persona libre y ser libre significa poseer capacidades para elegir bien, es decir, conocimiento suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y la fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es. Además, entre otras virtudes, el sucesor ha de ser una persona con muchos recursos (tiene soluciones y salidas para cualquier situación que tenga que afrontar); tenaz/perseverante; ha de arrojar una imagen hacia los demás de persona veraz/sincera, a la que se puede respetar y en la que se pueda confiar, leal, íntegro y prudente. Los buenos resultados no se logran por la suerte o el azar en una única decisión, los buenos resultados se logran por la perseverancia.

Pregunta 7, se puede mencionar la congruencia que existe entre las respuestas dadas por los fundadores y los sucesores, encontrándose la mayoría dentro de la segunda generación seguida por la tercera y cuarta generación, comentando que se encuentran en fase de estructuración al respecto Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) lo describen en función del grado generacional: Empresa en primera generación (fundador) son empresas en las que el fundador controla la empresa. Empresa en segunda generación (hermanos) son empresas en las que el fundador, pasa a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. Empresa en tercera y siguientes generaciones (federación de primos) son empresas en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivo de la empresa familiar.

En la respuesta a la pregunta 10, los sucesores indicaron pertenecer a las estructuras de gobierno empresarial, principalmente el consejo de familia, seguido por la junta directiva y junta de accionistas y es por esto que Guinjoan y Llaurador (2009) indica es una buena ocasión para hacer operativos los órganos de gobierno, después de un cambio generacional, la empresa se lleva de otra forma; no sólo por el hecho de que las personas y sus épocas sean distintas sino sobre todo, porque suele haber más personas implicadas, más propietarios, una organización más compleja y normalmente, más profesionalizada.

Respecto a las preguntas 11 y 12 hicieron énfasis que el éxito se debe principalmente a la cultura de la familia, los principios y valores que los padres han inculcado a los hijos, el cual deberá plasmarse en la Carta Magna y los sucesores deben de cumplirlos. Así mismo comentaron acerca de las empresas familiares que no han trascendido y señalan que existen sucesores que no les interesa la empresa que ha sido fundada por sus padres por el contrario prefieren dedicarse a otras actividades o fundar su propia empresa, como también los posibles problemas que puedan existir dentro de la familia sugiere Lujan (2011) las características de la empresa familiar exitosa: Existe una visión estratégica desde su fundación, un amplio conocimiento del entorno y de sus capacidades internas, una actitud favorable al cambio y los retos, una estrategia de crecimiento y mercadotecnia, existe un plan de sucesión, comunicación que rige la relación de la familia con la empresa, responsabilidad y honorabilidad, cultura de trabajo. Los peligros latentes se derivan de los conflictos inevitables que surgen entre los valores familiares y empresariales, rigidez, desafíos comerciales, la sucesión, conflictos emocionales, liderazgo y legitimidad, valores generacionales, distribución patrimonial.

VI. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se determinó que la mayoría de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango no cuentan con un plan de sucesión, por lo que no existe una adecuada transición generacional que permita una elección apropiada del sucesor, aumentando el riesgo de fracaso en dichas empresas.

Cada empresa es única y diferente, pero la característica principal que tienen en común es que son de tipo familiar, los fundadores oscilan entre las edades de 51 a 70 años predominando el sexo masculino, cuentan con 3 o 4 hijos en su mayoría. Las empresas han sido fundadas alrededor de 75 a 100 años ubicadas en distintos sectores del comercio, servicios, industria y construcción.

Se pudo constatar que las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango no cuentan con un perfil de sucesor siendo un factor clave para la continuidad de la empresa.

En efecto se confirmó que las generaciones sucesorias se encuentran involucradas dentro de dichas empresas familiares, predominando la segunda generación (sociedad de hermanos), los cuales están dispuestos a darle continuidad a la empresa fundada por sus padres.

La investigación ha establecido que no se tiene conocimiento sobre la creación de las estructuras de gobierno familiar como apoyo para poder dirigir la empresa.

Es evidente entonces que la cultura familiar, el compromiso del apellido el cual identifica a la empresa y una visión a futuro por parte del fundador, han hecho que las empresas familiares trasciendan permitiendo con esto sucesiones exitosas. Así mismo se determinó que los factores que han causado problemas en sucesiones anteriores se originaron en el seno familiar, problemas que no se solucionaron a tiempo afectando a la empresa por otra parte la falta de un plan de sucesión.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda la creación de un plan de sucesión de acuerdo a las características particulares de cada empresa familiar, sugiriendo la constitución de una Sociedad Anónima asesorándose sobre los aspectos que la regulan, así mismo promover el trabajo en conjunto entre fundadores y sucesores de manera que permita un traspaso generacional ordenado y armonioso con la finalidad de reducir las probabilidades de la venta o cierre de dichas empresas.

De acuerdo a las diferentes características de referencia de las empresas familiares se propone concientizar a los fundadores y sucesores sobre la importancia que tienen para el desarrollo económico de la ciudad de Quetzaltenango.

Se sugiere la elaboración del perfil del sucesor que permita a los miembros de la familia conocer sobre los requerimientos necesarios para suceder al fundador.

Fomentar en los sucesores el trabajo en conjunto de manera que el relevo generacional sea exitoso y con ello asegurar la longevidad de la empresa.

Impulsar la creación de las estructuras de gobierno familiar estableciendo procedimientos ordenados, garantizando la armonía y el éxito de la empresa.

Promover la pasión por el negocio, el orgullo familiar y una visión empresarial compartida para que la empresa familiar sobreviva a través de las siguientes generaciones, motivando a seguir conociendo más acerca de este tema ya que Quetzaltenango cuenta con un gran porcentaje de empresas familiares.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Arbesú, C. (2013). **Emprender y Dirigir en la empresa familiar no es lo mismo.** Disponible en URL: http://www.tuempresafamiliar.com/?Emprender_y_Dirigir_en_la_empresa_familiar_no_es_lo_mismo&page=ampliada&id=1288&s=&_page=Inicio
- Casillas, J. Díaz, C. Rus, S. y A. Vásquez (2014). **La gestión de la empresa familias, concepto, casos y soluciones.** (2da. Ed.). España: Thomson.
- Código civil de Guatemala. Artículo 917 al 921. **Sucesión hereditaria.** Disponible en URL: <http://leydeguatemala.com/codigo-civil-de-guatemala/sucesion-hereditaria/1813/>
- Deloitte (2010). **Plan de sucesión.** Boletín gobierno corporativo. Disponible en URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>.
- Guinjoan, M. y J. Llaurador (2009). **50 respuestas a 49 preguntas sobre la sucesión.** (1ª ed.). Madrid: Cedaceros. Disponible en URL: http://www.ipyme.org/Publicaciones/guia_sucesion.pdf
- Inguat (2013). **Vive Xela.** Disponible en URL: <http://www.inguat.gob.gt/inicio.php>
- Lansberg, I. (2000). **Los Sucesores en la empresa familiar.** (2ª. Ed.). Argentina: Editorial Granica S. A.
- Lujan, G. (2011). **Manual La cultura empresarial en las empresas familiares.** México: Tecnológico de Monterrey

Noriega, J. (2008). **Sucesiones en Guatemala**. Disponible en URL:
<http://sucesionesguatemala.blogspot.com/>

Ronquillo, J. (2006). **Administración básica de la empresa familiar, un enfoque práctico**. (1ª. Ed.). México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Sandoval, F. (2011) El plan de sucesión de la familia empresaria. **Revista INCAE**
Disponible en URL: <http://www.revistaincae.com/edicion-impresa/volumen-2/numero-2/15-el-plan-de-sucesion-de-la-familia-empresaria.html>

Solano, C. (2012). **¿Cómo hacer exitosa una empresa, pese a la presión familiar?** Disponible en URL:
http://www.tuempresafamiliar.com/?C%F3mo_hacer_exitosa_una_empresa%2C_pese_a_la_presi%F3n_familiar&page=ampliada&id=987&s=&_page=tags

Treviño, R. (2010). **Empresas familiares**. (1ª ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Vivas, B. (2006). **Guía de aproximación a la empresa familiar**. (1ª. Ed). España: Colección EOI Empresas.

Wong, D. (2010). **Empresas Familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes**. (1ª ed.). Perú. Universidad del Pacífico Lima.

Anexo A

Propuesta

Plan de sucesión en empresas familiares

Introducción

Hoy en día las empresas familiares se ven en la necesidad de contar con un plan de sucesión para darle continuidad a las empresas familiares de una manera planificada y organizada.

La planificación de la sucesión es el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar no solo a la familia sino también en la toma de decisiones dentro de la empresa así como la dirección de la misma.

La planificación plantea un proceso estructurado que define el camino a seguir, que garantice en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio.

La real academia de la lengua española define la palabra sucesión como la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra, y prosecución continuación ordenada de personas, cosas o sucesos, por lo tanto podremos afirmar que la sucesión es la continuación en la organización, de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y éticas. Esta continuación o relevo es planificado y organizado con orden y método.

Justificación

La experiencia ha demostrado que cuando la sucesión no se planifica los conflictos que surgen en la familia se trasladan a la empresa y como consecuencia ambas se ven afectadas. Las empresas familiares apoyan la economía del país generando oportunidades de trabajo, inversiones, entre otras.

La finalidad fundamental del plan de sucesión es que las empresas permanezcan en manos de la familia y con esto asegurar el entorno económico, el legado, así como el patrimonio empresarial.

El relevo generacional es una de las preocupaciones de las familias empresarias, el cual debe plantearse como un proceso a largo plazo y no como un asunto que debe hacerse al momento de la muerte del fundador.

Objetivos

Objetivo General:

Proporcionar a los fundadores de las empresas familiares una guía fácil y práctica para darle continuidad a las empresas.

Objetivo Específico:

Plantear un proceso estructurado que defina la sucesión, que garantice el cumplimiento de los objetivos, familiares y empresariales.

La planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica.

Diseño del plan de sucesión

Creación de Órganos de Gobierno:

1. Consejo de Accionistas
2. Asamblea Familiar
3. Consejo de Familia
 - Carta Magna
 - Perfil del sucesor
4. Comités
5. Cronograma

1. Consejo de Accionistas:

Es el mayor cuerpo social de la empresa, se encuentra integrado por todos los accionistas inscritos en el libro de registro de accionistas. Representados por sus Representantes Legales.

Se encarga de las decisiones más importantes de la empresa, tales como reformas estatutarias, nombrar y remover a los miembros de la junta directiva, autorizar la transformación, la fusión de la sociedad, entre otras.

2. Asamblea Familiar:

Es el órgano encargado de promover la unidad y el compromiso de la familia empresaria, transmitir el proyecto empresarial, informar del funcionamiento de la empresa, dar a toda la familia oportunidad de expresar sus ideas, proponer temas de discusión al Consejo de Familia, impulsar el debate y evaluación de los trabajos desarrollados por el consejo de familia.

Es el órgano formado por la totalidad de los socios de la empresa y tiene como principal misión cuidar y asegurar la buena convivencia familiar, especialmente en relación con la compañía y sus órganos de gobierno. Este órgano delega su responsabilidad en el Consejo de Familia.

Proceso:

- El fundador es quien convoca a toda la familia hereditaria a la asamblea familiar, principalmente que estos sean mayores de edad.
- La asamblea de familia deberá reunirse por lo menos una vez al año, dependiendo de qué tan grande sea la familia y los costos que estos incurren.
- Es decisión personal de cada fundador tomar en cuenta o no a la familia política, ya sea la situación de cada familia, lo más común es que solo participen los hijos.
- En esta Asamblea Familiar se nombra a un Consejo de Familia, donde tendrán que elegir un representante de cada estirpe familiar para que los represente en el Consejo Familiar.
- Dependiendo del tamaño de la empresa será necesario la elección de Comités también integrados por la familia.

Funciones de la asamblea familiar:

- Aprobación en el cambio de los valores y la visión de la familia.
- Derechos y responsabilidades de los miembros de la familia.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del consejo familiar.
- Elección de otros miembros en los comités familiares
- Otros asuntos familiares importantes.

3. Consejo de Familia:

El consejo de familia es el órgano de gobierno familiar que regula el funcionamiento interno de la familia y su relación con las actividades vinculadas a la empresa, buscando facilitar una comunicación abierta y sana entre los miembros de la familia.

Este Consejo Familiar será el encargado de elaborar la Carta Magna o Protocolo Familiar.

Proceso:

- Es recomendable que el Consejo de Familia este representado por cada una de las estirpes familiares.
- Algunas familias durante el tránsito de la segunda a tercera generación han establecido que el Consejo de Familia tenga la participación de todos los hermanos accionistas y algunos primos mayores de edad.
- Debiendo reunirse 4 veces al año es decir cada trimestre.
- El Consejo Familiar podrá tener 3, 5 o 7 representantes de preferencia números impares para que las decisiones sean por mayoría. Para que resulte operativo se recomienda que no cuente con más de 9 miembros.
- El Consejo de Familia tiene la obligación de informarle a la familia acerca del funcionamiento de la empresa.

Funciones del consejo de familia:

- Impulsar el Protocolo o Carta Magna, velar por su actualización y aplicación.
- Definir el perfil del sucesor que ira plasmado en la Carta Magna.
- Estudiar y reconocer los valores de la familia.
- Planificar el proceso sucesorio y coordinarlo con los distintos órganos de gobierno.
- Regular el acceso de las nuevas generaciones a la empresa.
- Decidir los métodos de mediación en los conflictos entre familiares.
- Fijar la normativa de la venta de acciones.
- Definir la política de dividendos de la empresa.
- Tomar decisiones sobre el nivel de formación e información de los accionistas familiares.
- El Consejo Familiar puede invitar asesores o personas expertas dependiendo del tema a tratar, para que aporten ideas.
- Todos aquellos temas complementarios que quieran incorporarse en el Protocolo Familiar.

Carta Magna:

Un documento valioso es la Carta Magna o la Constitución de la familia donde se establecen los límites, alcances y políticas generales de las relaciones familia-empresa-propiedad, desde el punto de vista de la familia. Este documento es generado por la familia, usualmente asesorados por un externo especialista en la materia y es firmado por los familiares como un compromiso para seguir líneas de acción descritas, cuando se presenten las situaciones ahí previstas. Se recomienda que este sea autenticado ante un abogado.

Contenido Carta Magna: (estándar)

- Lugar y fecha
- Primero: Introducción: indicando el porqué de esta Carta Magna Familiar.

- Segundo: Valores Comunes a mantener: Aquí se pueden incluir los valores que actualmente se practican en la familia los cuales los identifican trasladándolos a la empresa y sus colaboradores.
- Tercero: Filosofía o cultura familiar sobre los negocios: aquí podremos indicar la Misión y Visión de la empresa, elaborada por el fundador y los sucesores.
- Cuarto: Desafíos como empresa y familia: Como familia condiciones mínimas de quienes pueden trabajar en la empresa, y como empresa a los mercados a los cuales nos dirigiremos.
- Quinto: Política de dividendos
- Sexto: Órganos de Gobierno, quienes integraran dichos órganos y sus condiciones, así como también el perfil del sucesor.
- Séptimo: Sistemas de Dirección, evaluación, remuneración, planificación y control
- Octavo: transferencia de acciones, mecanismos y condiciones
- Noveno: Ingreso de nuevos familiares
- Decimo: firmas y autenticación de documentos.

Para ilustrar esto ver anexo B

Perfil del Sucesor:

Para elegir adecuadamente al sucesor se consideraran algunos aspectos importantes que este debe de poseer:

- Que tenga una buena comunicación con el fundador (padre)
- El fundador deberá indagar si la dirección de la empresa forma parte del proyecto de vida del hijo que podría llegar a ser el líder.
- Que posea un Liderazgo que se haya ganado con funciones diarias, viviendo los valores de la familia.
- Ser un profesional, de preferencia Administrador de Empresas.
- Contar con la preparación técnica y que conozca la empresa y el mercado en el cual se desenvuelve.
- Contar con la aceptación de la familia.

- En el aspecto humano que sea independiente, carismático, respetuoso, ético, que sepa trabajar en equipo, que genere unión, que ame a la empresa.
- Tener un buen manejo de emociones para saber conciliar los intereses de la familia y la empresa

Sugerencias:

- No tratar de elegir al hijo que más se quiere sino al que más se adecue a este perfil.
- Si no existiera un sucesor el padre deberá de buscarlo fuera de la familia.

4. Comités de seguimiento:

Su función es supervisar al Consejo de Familia y resolver las posibles diferencias en la interpretación del contenido de la Carta Magna.

Estarán formados por la familia siendo conveniente que su número sea reducido e impar (tres es un número apropiado) para garantizar el dinamismo que generalmente requiere su actuación. Así como también podrá invitar a asesores externos.

Este tipo de comité es opcional, generalmente aplica cuando son empresas con estructuras muy grandes.

Las condiciones que deben tener los miembros de la familia para conformar un Comité son las siguientes:

- Que posean una trayectoria profesional
- Que posean más de 35 años
- De preferencia, no formar al mismo tiempo parte del concejo de administración.

5. Cronograma:

Actividad	Duración Estimada	Responsable	Presupuesto
<p>1ª. Actividad</p> <p>Reunión Asamblea Familiar</p> <p>Autentica de documento</p> <p>Temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elección del consejo de Familia ❖ perfil de sucesor. ❖ Elección de comités 	1 día y medio	Fundador	<p>Q. 4,573.00</p> <p>Q 125.00</p>
<p>2ª. Actividad</p> <p>Creación de la Carta Magna</p> <p>Asesor Empresa Familiar</p> <p>Autentica de documento</p>	1 mes	Consejo de Familia	<p>Q. 5,000.00</p> <p>Q. 125.00</p>
<p>3. Actividad</p> <p>Implementación de la Carta Magna</p>	7 meses	Consejo de Familia	
Total	8 meses con 1 día y medio		Q 9,823.00

1ª. Actividad: Está es la primera reunión con toda la familia, el tiempo de duración es de 1 día y medio, incluye el traslado de la familia; el lugar de la reunión será decisión

del fundador, los temas a tratar será la formación del consejo de familia, el perfil del posible sucesor y comités, el responsable de esta actividad es el fundador.

Con referencia a lo anterior se hizo la proyección de dos empresarios fundadores (1ª generación), cuatro sucesores (2ª. generación), cada uno con 2 hijos (3ª generación), tomando en cuenta hospedaje, alimentación y transporte.

Fundadores (primera generación)	2
Hijos (segunda generación)	4
Nietos (2 por cada hijo, tercera generación)	8
Total familia	14

Alimentación 3 tiempos 14 personas a razón de Q 40.00 = Q. 560.00	Q 1,680.00
Refacción 2 tiempos 14 personas a razón de Q 40.00 = Q. 560.00	Q 1,120.00
Hospedaje 14 personas a razón de Q 70.00	Q 980.00
Servicio de Bus Ida y vuelta a razón de Q 145.00 por viaje	Q 290.00
Equipo de amplificación	Q. 75.00
Cañonera	Q 200.00
Uso de salón	Q 200.00
	Q 4,573.00

2ª. Actividad: El tiempo que tarda la elaboración de la Carta Magna es de aproximadamente un mes los responsables serán los integrantes del Consejo de Familia.

3ª. Actividad: La implementación de la Carta Magna es de aproximadamente 8 meses, incluyendo algunos retrasos que puedan existir, los responsables serán los integrantes del Consejo de Familia.

Anexo B

Borrador Carta magna familiar de Las Águilas, s.a.

En la ciudad de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, República de Guatemala, a los ocho días del mes de marzo de dos mil tres, los signatarios de este documento que se denominará Carta Magna Familiar de Las Águilas, s.a. (abreviado CFM), que convienen en lo siguiente:

PRIMERO: INTRODUCCION: ¿EL PORQUE DE ESTA CFM?

Los miembros de la familia MO han decidido promover la unidad y armonía de todos sus miembros, y fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando los valores que la hacen fuerte. Recoge las reglas que se han venido estableciendo verbalmente entre padres e hijos, y que se formalizan en la CMF.

Las reglas contenidas en la CMF se han establecido entre los miembros de la familia, mayores de dieciocho años. Aquellos miembros que conforme cumplan esa edad, serán invitados a adherirse a esta CMF, con el objeto que comprendan los objetivos y los beneficios de este modo de actuar.

SEGUNDO: VALORES COMUNES A MANTENER

Los miembros de la familia consideran que un aspecto fundamental es la armonía familiar en forma permanente, manteniendo el negocio familiar con los valores siguientes: respeto de las personas, tanto de la familia como de la empresa familiar, honradez, cumplimiento de las leyes del país. De común acuerdo deciden que jamás entraran en prácticas que impliquen corrupción, ni se participará en actividades o productos relacionados con la guerra, y productos nocivos a la salud.

En adición a defender los valores familiares, se mantendrá el criterio de lealtad con los empleados, y se participará en actividades que fomenten el prestigio e historia de la Ciudad de los Altos, incluyendo contribuir y fomentar bibliotecas y proyectos educativos al respecto.

TERCERO: FILOSOFIA SOBRE LOS NEGOCIOS FAMILIARES

Los negocios que se desarrollen mantendrán el espíritu visionario del fundador, manteniendo la segunda posición en el mercado del sector de producción de semilla de maíz, administrando las tierras propias, y cuando sea oportuno, alquilando tierras. Las deudas bancarias para el manejo del negocio sólo pondrán ser adquiridas hasta un diez por ciento del patrimonio familiar.

CUARTO: NUESTRO DESAFIO COMO EMPRESA Y COMO FAMILIA

Los miembros de la familia disponen que se desea continuar haciendo negocios en el sector de semillas de maíz, como lo han hecho durante los últimos quince años. Se continuará utilizando la tecnología más avanzada y se continuaran promoviendo viajes de estudio y observación en todos aquellos lugares que se consideren de interés. La producción se destinará en su totalidad a la exportación, excepto cuando las condiciones del mercado interno le sean de interés. Se seguirá muy de cerca los Tratados de Libre Comercio que ha firmado y firmará Guatemala, para buscar nuevos nichos para la exportación. Como familia, nos comprometemos a que el negocio no sea fuente de conflictos para lo cual se establecen las reglas para dirimir tales conflictos.

Es nuestro deseo que los miembros de la familia puedan trabajar en las distintas posiciones dentro de la empresa. Para ello, se requiera que tengan educación universitaria de postgrado, experiencia previa de dos años en una empresa distinta del sector; habiendo puestos vacantes, se otorgará la plaza a quien reúna lo mejores requisitos ya sea familiar o no. Se establecerá para ingresar a la empresa una edad mínima de treinta años cumplidos, y podrá regresar a la misma empresa cuando ya haya trabajado, y se hubiera ido voluntaria o involuntariamente, permitiéndoseles también trabajar a tiempo parcial. Los parientes políticos podrán ingresar a la empresa en cualquier posición laboral, si reúnen los requisitos para el puesto y en noble y leal competencia con el personal no familiar.

No podrán ser miembros de la empresa o de sus órganos de gobierno los parientes políticos que se divorcien, y para ello, se les ayudará y facilitará que puedan conseguir otro trabajo, sin ninguna obligación dineraria al respecto.

QUINTO: POLITICA DE DIVIDENDOS

Como criterio básico, primero se pagarán las deudas antes de distribuir dividendos. Por tratarse de una empresa familiar aún no madura en los negocios, y con posibilidades de expansión y crecimiento, los dividendos a distribuir serán el treinta por ciento (30%) calculados conforme la utilidad neta aprobada en la Asamblea General Ordinaria Anual. El resto de los dividendos se destinará a las inversiones (sesenta y cinco por ciento - 65%) y a la remuneración, como se indica más adelante, de la Junta Directiva (tres por ciento - 3%), y del Gerente General (dos por ciento - 2%).

SEXTO: ORGANOS DE GOBIERNO

I. CONSEJO FAMILIAR: Por tratarse de una familia numerosa, se constituye la Asamblea familiar por todos aquellos que firmen esta CFM, de tal forma que estén representadas todas las estirpes involucradas, y en concreto, por el padre fundador, la madre, los hijos, sin los parientes políticos. El objeto de este Consejo Familiar es tener el rol importante en el diseño de las políticas y los modos de resolver los conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa. El Consejo ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa, y sirve de vínculo para regular las relaciones entre familia y la empresa. Se trata de evitar que los problemas familiares que surjan trasciendan a la empresa, o en otro caso, de conseguir que lleguen resueltos a ella.

El Consejo será presidido por el Presidente que actualmente es la cabeza de la familia, quien podrá renunciar a coordinar las reuniones si en caso el liderazgo familiar lo ejerza otro. También los distintos grupos familiares podrán proponer al fundador que quien coordine las reuniones sea otro familiar y que rote cada cierto periodo, con el propósito de evaluar a los sucesores potenciales con respecto a sus condiciones de liderazgo, y a ser reconocidos por los demás para reemplazar al fundador cuando deje de dirigir la empresa.

Los miembros de la familia convienen y aprueban que el coordinador entreviste previamente a los familiares, a fin de identificar la posición de cada uno, a efecto de

que cuente con mejor información para conducir por el buen camino las reuniones del Consejo. Las reuniones del Consejo se realizarán con una frecuencia mínima trimestral. El coordinador presentará al presidente de la empresa el temario que se propone, quien queda obligado a presentar la información del modo más ilustrativo posible. Entre los temas a conocer trimestralmente, están: la situación económica y financiera (histórica y presupuestada) de la empresa, plan de inversiones, plan de reestructuraciones organizativas y aquellos otros temas que se consideren de interés.

El propósito de las reuniones trimestrales es que los familiares cuenten con una visión común del negocio y su organización, para dar su apoyo a las decisiones de la Junta Directiva. Como es probable que no todos los familiares acuerden por unanimidad, las reuniones del Consejo permiten un ámbito de discusión donde todos tienen oportunidad para exponer sus argumentos. La norma que se establece es que los disidentes darán apoyo a la decisión de la mayoría.

II. JUNTA DIRECTIVA: Durante los próximos dos años, se nombrarán dos asesores no familiares para la Junta Directiva de la empresa, con el propósito de aprender y habituarse a trabajar con profesionales y expertos no familiares. Al inicio del tercer año, la Junta Directiva se integrará con dos directores externos, adicionales a los miembros de la familia.

La remuneración de los directores se establecerá en base a una dieta de Q. xxx.xx por su asistencia a cada reunión, y recibirán si han asistido al ochenta por ciento (80%) de las sesiones validadas, el tres por ciento (3%) de los dividendos prorata.

III. GERENTE GENERAL: Se nombrará un Gerente General, familiar o no, para dirigir las operaciones de la empresa. Tendrá un sueldo fijo de Q. xxx.xx y recibirá el dos por ciento (2%) de los dividendos.

SEPTIMO: SISTEMA DE DIRECCION

I SISTEMA DE EVALUACION:

Se elaborarán indicadores financieros y no financieros para las operaciones y resultados de la empresa, y se compararán con las de otras empresas del sector.

II SISTEMA DE REMUNERACION

Se establecerá un sistema profesional de remuneración de todo el personal. Cuando se considere necesario, se podrá contratar una empresa especializada para aconsejar al respecto. Se promoverá que los directores de área y personal de producción reciban su remuneración en base a productividad.

III SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL

Se elaborara un procedimiento para la planeación y control, utilizando las técnicas más avanzadas al respecto.

OCTAVO: TRANSFERENCIA DE ACCIONES

Se establecerá un mecanismo para que quien desee vender sus acciones, las ofrezca en primer lugar a la empresa. Sólo una vez al año se podrá hacer esta operación y se tomará en cuenta para el pago que puede ser en efectivo o en otros bienes.

Para determinar el valor de las acciones se promoverá cada cinco años un estudio del valor de la empresa, y las transacciones de la venta de acciones se harán a este valor, sumados los dividendos anuales.

Se permite la venta de acciones de una estirpe familiar a otra, con la obligación de notificar la transferencia a la Junta Directiva de la empresa.

NOVENO: INGRESO DE NUEVOS FAMILIARES

En adición a los criterios para el ingreso de nuevos familiares, ya señalados, se determina que sólo lo podrán hacer quienes se hayan adherido a esta CMF.

DECIMO: Los signatarios aprueban y ratifican el contenido de esta Carta Magna Familiar, procediendo a firmarla en este mismo acto, y extendiendo invitación para que los miembros de la familia conforme cumplan dieciocho años de edad, se adhieran a la misma, firmándola de conformidad y aceptación. (Siguen dos firmas de cada uno, legalizadas por un notario.



Los datos consignados en la presente boleta de opinión, tienen como finalidad el estudio del tema de la tesis **“Plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango”** los cuales son totalmente confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación.

Boleta de opinión Fundadores

1. Edad _____
2. Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
3. ¿Cuántos hijos tiene? _____
4. ¿A qué familiar se le atribuye la fundación de la empresa?
 - Dueño actual
 - Su (s) Padre (s)
 - Su (s) abuelo (s)
 - Su (s) bisabuelo (s)
5. ¿Cuántos años tiene la empresa desde su fundación?
 - 10 a 20 años
 - 20 a 30 años
 - 40 a 50 años
 - 50 a 75 años
 - 75 a 100 años
6. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?
 - Industria

- Comercio
- Servicios
- Construcción

7. ¿Cuenta su empresa con un plan de sucesión?

- Sí
- No

Si la respuesta de la pregunta No. 7 es afirmativa, por favor contestar las preguntas 8 y 9 de lo contrario pasar a la pregunta No. 10.

8. Podría indicar ¿Qué componentes integran este plan?

9. ¿Qué dificultades ha encontrado al momento de dicha estructuración?

10. ¿Considera necesario contar con un asesor externo para ayudar a identificar el perfil del sucesor y como apoyo durante el proceso de sucesión?

- Sí
- No

11. ¿Cuenta usted con un perfil del sucesor?

- Sí
- No

12. ¿Tiene identificado quien será su sucesor?

- Sí
- No

13. Marque ¿cuáles son las características que debe poseer el sucesor, para poder dirigir la empresa?

- Liderazgo
- Profesionalismo
- Experiencia externa

- Tiene el apoyo de la familia y los directivos
 - Comparte la visión de la empresa
 - Deseo de trabajar dentro de la empresa
 - Conocimiento de la empresa y del mercado en el que se mueve
 - Otro_____
-

14. ¿En qué generación se encuentra su empresa?

- 1ª. generación (Dueño-Director)
- 2ª. generación (Sociedad Hermanos)
- 3ª. generación (Consortio Primos)
- Otro_____

15. Actualmente ¿quién tiene el control y autoridad dentro de la estructura de la empresa?

- Dueño, con toda la autoridad
- Sociedad entre Hermanos
- Consortio de Primos

16. ¿Existe interés por parte de la familia para darle continuidad a la empresa?

- Sí
- No

17. ¿Tendrán derecho a trabajar en la empresa todos los familiares que así lo deseen?

- Sí
- No

Si la respuesta de la pregunta No.17 es afirmativa, por favor contestar la pregunta No.18 de lo contrario, pasar a la pregunta No.19.

18. ¿Qué condiciones se establecerían?

- Ser Profesional
- Trabajar dentro de la empresa

- Otro
-
-

19. Mencione ¿Qué familiares participan en la administración actual de la empresa?

- Esposo (padre)
- Esposa (madre)
- Hijos
- Familia Política

20. ¿Cuál es la mejor manera de ceder la propiedad?

- Al momento de la muerte del fundador, únicamente por testamento
- Retiro del fundador, de una vez entregando la propiedad
- Gradual, de manera planificada, padres e hijos trabajando juntos

21. ¿Cuenta su empresa con las siguientes estructuras de gobierno empresarial?

- Consejo de Familia
- Consejo de Administración o Junta Directiva
- Junta de Accionistas

22. ¿Cómo fue elegido el consejo de Familia?

- Por votación
 - Por elección
 - Otro_____
-

23. ¿Cuenta su familia con una Carta Magna?

- Sí
- No

24. ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesión exitosa?

- Por la cultura de la familia propietaria
 - La profesionalización de los hijos
 - La planificación de la sucesión
 - Otro_____
-

25. ¿Por qué cree ud. que las empresas han fracasado durante el proceso de sucesión?

- La mala elección del sucesor
- A los hijos no les interesa la empresa
- Problemas entre hermanos
- Problemas entre padres e hijos
- Desconocimiento de un plan de sucesión

26. ¿Se han realizado sucesiones con anterioridad?

- Sí
- No

Si la respuesta de la pregunta No. 26 es afirmativa, por favor contestar la pregunta No. 27 y 28, de lo contrario pasar a la pregunta No. 29.

27. ¿Qué aspectos positivos se aprendieron de esta sucesión?

28. ¿Qué aspectos negativos se aprendieron de esta sucesión?

29. ¿Algún comentario adicional que usted considere importante acerca del plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango?



Los datos consignados en la presente boleta de opinión, tienen como finalidad el estudio del tema de la tesis **“Plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango”** los cuales son totalmente confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación.

Boleta de opinión Sucesores.

1. Edad _____
2. Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
3. ¿Cuántos hijos tiene? _____
4. ¿Está usted interesado en darle continuidad a la empresa que sido fundada por sus padres?
 - Sí
 - No
5. Marque ¿Qué características considera usted, debe poseer el sucesor, para poder dirigir la empresa?
 - Liderazgo
 - Profesionalismo
 - Experiencia externa
 - Tiene el apoyo de la familia y los directivos
 - Comparte la visión de la empresa
 - Deseo de trabajar dentro de la empresa
 - Conocimiento de la empresa y del mercado en el que se mueve

6. ¿De cumplir con los requisitos del perfil de sucesor, asumiría su cargo al frente de la empresa familiar?
- Sí
 - No
7. ¿A qué generación pertenece usted?
- 2ª. generación (Sociedad Hermanos)
 - 3ª. generación (Consortio Primos)
 - Otro _____
8. ¿Ha necesitado profesionalizarse para poder laborar dentro de la empresa?
- Sí
 - No
9. ¿Sus hijos se están preparando profesionalmente para asumir obligaciones en sucesiones futuras?
- Sí
 - No
10. ¿Pertenece usted a algunos de las siguientes estructuras?
- Consejo de Familia
 - Consejo de Administración o Junta Directiva
 - Junta de Accionistas
11. ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesión exitosa?
- Por la cultura de la familia propietaria
 - La profesionalización de los hijos
 - La planificación de la sucesión
12. ¿Por qué cree ud. que las empresas han fracasado en el proceso de sucesión?
- La mala elección del sucesor
 - A los hijos no les interesa la empresa
 - Problemas entre hermanos
 - Problemas entre padres e hijos
 - Desconocimiento de un plan de sucesión

Anexo E

Esquema No. 1.1

ETAPAS DE LA SUCESIÓN



Fuente: Guinjoan M. y Llaurador J. (2009, p.32)

Esquema No. 1.2



Fuente: Guinjoan M. y Llaurador J. (2009, p.75)

Anexo F

Listado empresas familiares proporcionado por la Cámara de Comercio Filial Quetzaltenango

1. Alimentos Xelapan
2. Almacén La Garza
3. Almacén Nuevo Egipto
4. América
5. Corporación Albamar
6. Corporación Phara
7. Decorabaños
8. Farmacia Xelajú
9. Hotel del Campo
10. Librería Jacky
11. Panificadora la Selecta
12. Panificadora la Vienesa
13. Pensión Bonifaz
14. Perfiles y Materiales para construcción Candelaria
15. Restaurante El Potrero
16. Stereo 100
17. Supermercado Delco El Nuevo, S.A.
18. Tenería Tenpac
19. Corporacion Gutierrez, S.A.

Anexo G

Cuadro de Operalización

Variable	Indicadores	Objetivos	Sujetos	
			Fundadores	Sucesores
Plan de sucesión		Objetivo General: Determinar el plan de sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.		
	Características de referencia empresas familiares	Objetivo Especifico: Establecer características de referencia en las empresas familiares del departamento de Quetzaltenango que se encuentran en proceso de sucesión.	*Edad *Sexo *¿Cuántos hijos tiene? ¿A qué familiar se le atribuye la fundación de la empresa? *¿Cuántos años tiene la empresa desde su fundación? *¿A qué sector económico pertenece su empresa? *¿Cuenta su empresa con un plan de Sucesión? *Podría indicar ¿Qué componentes integran este plan? *¿Qué dificultades ha encontrado al momento de dicha	*Edad *Sexo *¿Cuántos hijos tiene? *¿Está usted interesado en darle continuidad a la empresa que ha sido fundada por sus padres?

			estructuración?	
	Perfil del sucesor	Determinar si cuentan con un perfil de sucesor las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	<p>*¿Considera necesario contar con un asesor externo para ayudar a identificar el perfil del sucesor y como apoyo durante el proceso de sucesión?</p> <p>*¿Cuenta usted con un perfil del sucesor?</p> <p>*¿Tiene identificado quien será su sucesor?</p> <p>*Marque ¿cuáles son las características que debe poseer el sucesor para poder dirigir la empresa?</p>	<p>*Marque ¿Qué características considera usted, debe poseer el sucesor, para poder dirigir la empresa?</p> <p>*¿De cumplir con los requisitos del perfil de sucesor, asumiría su cargo al frente de la empresa familiar?</p>
	Etapas de transición generacional	Identificar en qué etapas de transición generacional sucesoria se encuentran las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	<p>*¿En qué generación se encuentra su empresa?</p> <p>*Actualmente ¿quién tiene el control y autoridad dentro de la estructura de la empresa?</p> <p>*¿Existe interés por parte de la familia para darle continuidad a la empresa?</p> <p>*¿Tendrán derecho a</p>	<p>*¿A qué generación pertenece usted?</p> <p>*¿Ha necesitado profesionalizarse para poder laborar dentro de la empresa?</p> <p>*¿Sus hijos se están preparando profesionalmente para asumir obligaciones en sucesiones futuras?</p>

			<p>trabajar en la empresa todos los familiares que así lo deseen?</p> <p>* ¿Qué condiciones se establecerían?</p> <p>* Mencione ¿Qué familiares participan en la administración actual de la empresa?</p> <p>* ¿Cuál es la mejor manera de ceder la propiedad?</p>	
	Estructuras de gobierno familiar	Indicar si cuentan con estructuras de gobierno familiar para dirigir y controlar la empresa.	<p>* ¿Cuenta su empresa con las siguientes estructuras de gobierno empresarial?</p> <p>* ¿Cómo fue elegido el consejo de Familia?</p> <p>* ¿Cuenta su familia con una Carta Magna?</p>	* ¿Pertenece usted a algunos de las siguientes estructuras?
	Factores de Éxito y fracaso	Identificar los factores de éxito y fracaso que han influido durante el proceso de sucesión.	<p>* ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesión exitosa?</p> <p>* ¿Por qué cree ud. que las empresas han fracasado durante el proceso de</p>	<p>* ¿Por qué cree usted que las empresas familiares han tenido una sucesión exitosa?</p> <p>* ¿Por qué cree ud. que las empresas han fracasado en el proceso de</p>

			<p>sucesión?</p> <p>* ¿Se han realizado sucesiones con anterioridad?</p> <p>* ¿Qué aspectos positivos se aprendieron de esta sucesión?</p> <p>* ¿Qué aspectos negativos se aprendieron de esta sucesión?</p> <p>* ¿Algún comentario adicional que usted considere importante acerca del plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango?</p>	<p>sucesión?</p>
--	--	--	---	------------------