

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

**" ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE GESTIÓN
FAMILIAR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

SILVIA PAMELA FLORES RUIZ

CARNET 11745-05

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

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

**" ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE GESTIÓN
FAMILIAR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

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

POR

SILVIA PAMELA FLORES RUIZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: 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. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DR. CARLOS ENRIQUE MARTINEZ OKRASSA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ASTRID DANIELA CAROLINA BELTETÓN MOHR
MGTR. CLAUDIA MONICA LOU QUEZADA
MGTR. SALVADOR ENRIQUE NUÑEZ GONZALEZ

Guatemala diciembre 2014

Mgtr. Gloria Zarazúa

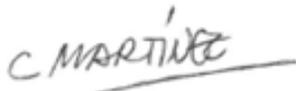
Directora de Carrera

Administración de Empresas

Estimada Lic. Gloria:

Por medio de la presente hago constar que la tesis de Silvia Pamela Flores Ruiz, carnet N1174505 con título **“ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, en mi opinión, ha cumplido con todos los requisitos exigidos por la facultad a satisfacción, por lo que con mucha satisfacción tengo el gusto de presentarla para su revisión final.

Atentamente,

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

Dr. Carlos Martínez Okrassa

Asesor de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01149-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SILVIA PAMELA FLORES RUIZ, Carnet 11745-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 018-2015 de fecha 23 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

" ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."

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 7 días del mes de enero del año 2016.



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

DEDICATORIA

A Dios por estar a mi lado en todo momento y nunca dejarme sola, por darme la vida, conceder los deseos de mi corazón, bendecirme con una hermosa familia a quienes amo con todas mis fuerzas y darnos salud.

A mis hijas, quienes sin saberlo, fueron mi inspiración y me dieron el último empujón que desde hace 3 años me estaba faltando.

A mi esposo, porque es el amor de mi vida y, a su manera, me animó a terminar.

A mis hermanos porque los amo y, muchas veces, compartimos el mismo sentir ¡ánimo! Siempre voy a estar aquí para ustedes.

A mis padres, por darme la oportunidad de trabajar en una empresa familiar pero sobre todo a mi mamá, te amo y eres un gran ejemplo de mujer trabajadora.

A mis abuelos: Horacio, Bertita, Etna y Silvestre, ustedes son mis raíces y cada uno, con su ejemplo, me ha enseñado una gran lección de vida.

AGRADECIMIENTOS

A mí asesor Dr. Carlos Martínez Okrassa por aceptar mi caso a medias y direccionarme hacia donde debía, pero sobre todo, por haberse quedado conmigo alentándome a lo largo del camino ¡¡¡muchas gracias Lic.!!! Sin su ayuda seguiría desvariando y no hubiera podido terminar.

A mi Terna examinadora, especialmente a la Licda. Mónica Lou, muchas gracias por tomarse el tiempo de leer una y otra vez mi tesis para luego retroalimentarme con paciencia en su totalidad.

Y por supuesto agradezco a los entrevistados pues fueron ellos quienes aportaron todo a la investigación (por orden alfabético), a: Carmen Maegli Novella, Jorge Mansilla Paetau, Mario Alejandro Sandoval, Nolasco Sicilia Valls y Roberto Way Martínez. Ustedes son maravillosas personas que inspiran a la grandeza, definitivamente, herencia para Nuestra Patria. Por favor, nunca dejen de inspirarnos a través de sus empresas pues nunca saben quién pueda basarse en ellas para alentarse, cada una de sus compañías y sus historias son de valor y generan gran orgullo para todos los guatemaltecos, muchísimas gracias por aportar de gran manera y con gran carisma a mi trabajo de investigación, Dios los bendiga.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación determina cuál es el indicador más influyente en la sucesión de cada una de las empresas de gestión familiar estudiadas de la ciudad de Guatemala.

La información fue recopilada a través de un guía de entrevista dirigida a aquellas personas que atravesaron y conocieron de primera mano la sucesión en su empresa, con el propósito de conocer no solo el proceso de sucesión atravesado por última vez en su organización sino también la percepción de éstos respecto a dicho proceso de transferencia, se identificó que el entrenamiento precoz, involucrando a los familiares desde su niñez en el giro del negocio es fundamental, y se convierte en el indicador más relevante al momento de evaluar si fue o no positiva una sucesión.

Mediante la elaboración de tablas comparativas y graficas de barras de stacked, se desarrolló el análisis e interpretación de resultados por medio del cual se concluyó que los procesos de sucesión seguidos por las empresas estudiadas difiere al proceso de sucesión ideal teórico debido a que son empresas de gestión familiar y el involucramiento de los hijos desde temprana edad en la organización se vuelve una generalidad influyendo en un mejor proceso de sucesión pues son ellos quienes han crecido en paralelo con la empresa y al final diagnostican y planifican el futuro de la compañía y de la unión familiar.

Por lo mismo se recomienda a todas las personas que estén interesadas en que su empresa de gestión familiar permanezca en el tiempo tras generaciones, involucre a sus descendientes desde temprano para que vayan familiarizándose y aprendiendo todo lo que hay que saber respecto al giro del negocio siguiendo los valores y creencias familiares. Es necesario brindar este tipo de coaching y crear una Carta Magna Familiar la cual establecerá políticas específicas para este tema.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1 Marco Contextual.....	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Situación actual	4
1.1.3 Historia de las empresas a estudiar.....	5
1.2 Marco Teórico.....	14
1.2.1 La Empresa Familiar	14
1.2.2. Órganos de gobierno	18
1.2.4. La sucesión empresarial familiar.....	19
1.2.5. Etapas del proceso de sucesión	20
1.2.6. Estilos de sucesión empresarial familiar	27
1.2.7. Carta Magna Familiar (CMF)	29
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1. Objetivos	32
2.1.1. General	32
2.1.2. Específicos	32
2.2. Elementos de estudio.....	33
2.2.1. Procesos de sucesión	33
2.3 Alcances y Limitantes	34
2.4 Aporte.....	35
III. MÉTODO.....	37
3.1 Sujeto.....	38
3.1.1. Líder de la organización familiar	38
3.2 Unidad de análisis	38
3.3. Población y muestra	39
3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra.....	39
3.4 Instrumentos	39

3.4.1. Guía de entrevista para los líderes familiares que laboran activamente en cualquiera de los círculos de la empresa familiar	39
3.5 Procedimientos	40
3.6 Tipología de la investigación	40
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1 Información general de los entrevistados	41
4.2 Modelo de sucesión seguido basado en la historia de la organización.....	43
4.3. Tipo de sucesión realizado por cada una de las empresas.....	45
4.4. Planes organizacionales.....	47
4.7 Otros aspectos interesantes presentados.....	54
V. CONCLUSIONES	55
VI RECOMENDACIONES	59
V. BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS.....	67

INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar es aquella en donde los miembros de una sola familia son propietarios en su totalidad o por mayoría de acciones de una organización. El problema más grande e importante al cual se enfrentará durante su existencia es la sucesión, la cual es un proceso que abarca gran parte de la vida de la compañía e incluye todas las áreas de la organización como por ejemplo: las finanzas, la administración, el orden institucional, el comportamiento y valores que contribuyen a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

El tema de la empresa familiar ha sido de creciente interés en las organizaciones a nivel mundial durante los últimos años, creando por consiguiente, un aumento en el estudio de este tema dentro de las compañías familiares en donde los guatemaltecos no han sido la excepción. Esta nueva tendencia de informarse sobre el tema no es de sorprender dado que, incluso las estimaciones más conservadoras señala que entre el 80 y el 90 por ciento de los mercados del mundo están compuestos por negocios familiares pero solamente un 30% de estas familias logran trascender su empresa con éxito a la segunda generación, esto significa que en el intento de realizar una transición generacional el 70% de las empresas no lo logra y los dueños terminan cerrando el negocio o en el mejor de los escenarios, vendiéndola a terceras personas.

Hasta el momento, no existe mayor información pública sobre la gobernanza de empresas familiares guatemaltecas, ni mucho menos estadísticas sobre las mismas, sin embargo se ha visto un aumento en medios de publicidad haciendo énfasis en la importancia y motivando el estudio de este tema.

Lo anterior dio origen a esta investigación de tipo cualitativo descriptivo, que tuvo como objetivo el estudio del proceso de sucesión en empresas de gestión familiar de la ciudad de Guatemala; para el trabajo de campo se tomó como sujetos de estudio a cinco líderes familiares que laboran activamente en cualquiera de los círculos de la empresa familiar y cuya organización cumpliera con los siguientes requisitos:

- ✓ Que sea una empresa familiar.
- ✓ Que la corporación se haya constituido en Guatemala, es decir, que sea una empresa guatemalteca.
- ✓ Que la organización ya haya pasado al menos una sucesión durante su existencia y haya logrado perdurar en el tiempo.

- ✓ Que la compañía esté conformada por más de 300 colaboradores.
- ✓ Que las oficinas centrales de la empresa se encuentren en la Ciudad Capital.
- ✓ Que la persona clave estuviera dispuesta a compartir abiertamente su experiencia familiar para aportar al estudio.

La información fue recopilada a través de una guía de entrevista dirigida (anexo4) la cual se elaboró con 4 preguntas abiertas cuyo objetivo principal fue el de conocer la historia de la empresa familiar y su proceso único de sucesión y 28 preguntas cerradas de opción múltiple las cuales siempre seguían cumpliendo con la función de resaltar indicadores del proceso de sucesión. Los resultados fueron tabulados utilizando números absolutos de sujetos así como porcentajes para la interpretación de la información obtenida para luego elaborar tablas comparativas, gráficas de barras y de pie por medio de las cuales fue posible realizar el estudio respectivo.

Por medio de lo anterior se desarrolló el análisis y la interpretación de resultados, la cual permitió concluir que la secuencia de pasos tomados por las empresas estudiadas difiere en orden con relación hacia la estructura del proceso de sucesión teórico debido a que fue el sucesor quien tuvo lugar en la puesta en marcha del proceso de sucesión y no el fundador de la organización como lo describe la teoría.

En base a este resultado se recomendaron una serie de consejos dentro de las cuales se incluyó principalmente, como propuesta, una guía con disposiciones esenciales para la elaboración de una carta magna familiar la cual puede ser utilizada por toda aquella persona, individual o jurídica, que desee comenzar a ordenar su empresa familiar.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Con la intención de profundizar en el tema de esta investigación, se tuvieron a la vista estudios previos relacionados con la planificación de la sucesión en empresas familiares, no se encontraron estudios sobre compañías Guatemaltecas y por esto las investigaciones que se incluyen seguidamente son estudios sobre empresas extranjeras, el primer estudio nos sitúa en España mientras que el segundo es multinacional.

En la tesis titulada *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*, Cabrera (1998), buscó describir, identificar y desarrollar la diversidad de factores que influyen y determinan la correcta planeación de la sucesión directiva en empresas familiares gallegas.

Este estudio consistió en un modelo de investigación por el método de casos; para identificar los casos a estudiar se utilizó un cuestionario postal el cual se envió a 65 empresas ubicadas en las Islas Canarias. En base a los resultados la autora concluyó que no existe un solo patrón para realizar la sucesión familiar puesto que, cada empresa es creada de manera diferente y no se puede ir en contra de costumbres de las directrices gerenciales.

La investigación de Cabrera ofrece recomendaciones, siendo la más importante para este trabajo de investigación, no tomar por igual la estructura de las empresas, ya que estas pueden jugar un rol diferente en cada una de ellas.

Durante los años 2012 y 2013 el Wise Counsel Research Associates realizó una investigación la cual estuvo a cargo de Dennis Jaffe la cual llamó “*Good Fortune: Building a 100 year family enterprise*”, la misma constó en entrevistar abiertamente a 38 familias las cuales cumplieran con las siguientes condiciones 1. Que contaran con un negocio familiar el cual ya hubiera atravesado por la sucesión al menos dos veces. 2. Tuvieran un ingreso promedio de \$200 MM dólares americanos anuales. 3. La empresa fuera multinacional.

Este estudio consistió en un modelo de investigación cualitativo descriptivo por medio del método de casos en donde se entrevistó personalmente con preguntas abiertas a los sucesores de dichas empresas con la finalidad de analizar la clave del éxito en las transiciones a través de las generaciones, 31 familias estaban localizadas en Estados Unidos de América, el resto pertenecen al Reino Unido, Australia, Canadá y el Sur de Asia.

En base a los resultados se concluyó en el 100% de los casos estudiados en ningún momento sienten su empresa como ajena a su patrimonio familiar, significa que el comenzar a tener éxito financiero nunca fue el objetivo primordial de las mismas sino más bien, esto fue el inicio para construir familias exitosas edificando afinidad familiar a largo plazo pues se percataron que era necesario la unión familiar para permanecer fuertes ante las circunstancias que se presentaran y el hacer esto bien es lo que les da la oportunidad de trascender en el tiempo.

Finalmente, este estudio recomienda preguntar abiertamente a los entrevistados y obtener la mayor información posible de ellos y de sus experiencias en sus familias pues tener el privilegio de aprender de esta manera es poco común hoy en día.

Los estudios consultados fueron de gran ayuda para realizar la presente investigación puesto que son temas relacionados con la sucesión familiar y aportan teorías e ideas basadas en la experiencia de los investigadores que podrían ser de utilidad.

1.1.2 Situación actual

Las empresas familiares según Antognolli (2009), son un negocio en donde los miembros de un determinado núcleo se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir tareas y distribuirse los beneficios de forma justa.

Por su parte el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013) reconoce que estos negocios son emprendimientos manejados por un grupo relacionado consanguíneamente de los cuales entre el 80 y el 90 por ciento de los mercados del mundo están compuestos por negocios familiares y tienen participación activa del Producto Interno

Bruto en gran proporción ya que son generadoras de fuentes de trabajo de alrededor del 70%.

Debido a que nuestros entes reguladores de formación y registro de empresas no controlan este tipo de información, y la sociedad guatemalteca tampoco cuenta con un grupo que promueva este tipo de registro en Guatemala no contamos con información sustancial para poder dar una cifra exacta del número de empresas familiares, pero según Lansberg (2013), casi todos los negocios en sus inicios son familiares.

Gimeno (2009) establece que las empresas familiares suelen tener similitudes alrededor del mundo independientemente de la cultura, ambiente laboral del país o giro del negocio, su evolución a través del tiempo ha dado resultados similares. Por ejemplo, se puede observar que la etapa 1 es cuando la empresa está en sus inicios de haber sido fundada, demanda mucho esfuerzo, tiempo y dinero y por lo general sus propietarios son adultos jóvenes, es decir que rondan de 25 a 35 años de edad y sus hijos por ende, si es que durante esta etapa tiene alguno, son pequeños de edad.

El Anexo #2 muestra la secuencia de la etapa 1, 2 y 3 y sus variables de similitud entre la edad y naturaleza de la empresa familiar, las características que comparten los padres de familia a través de la edad y las características que comparten también los hijos.

1.1.3 Historia de las empresas a estudiar

Las empresas objeto de análisis constituyen un ejemplo de emprendimiento y éxito en el país, han pasado por el proceso de sucesión en algunos casos hasta por cuatro generaciones sobrellevando la misma exitosamente hasta la fecha y los entrevistados son líderes familiares que laboran activamente en cualquiera de los círculos de la empresa familiar, razón por la cual, la autora recurrió a estos expertos en el tema de la sucesión por haberla vivido de primera mano dentro de sus organizaciones familiares.

Se optó por estas personas ya que en su mayoría eran conocidas y esto facilitó el compartir su experiencia personal e íntima al momento de tocar un tema tan delicado como lo es el de la sucesión familiar propia, ellos son: Jorge Mansilla Paetau, Mario Alejandro Sandoval,

Carmen Maria Maegli Novella, Roberto Way y Nolasco Sicilia. Cabe mencionar que las cinco empresas están inscritas en el Registro Mercantil y debido a que no encajan dentro de las definiciones de MIPyMES se les considera empresas grandes, el Anexo #3 muestra los criterios considerados.

En la actualidad en Guatemala existen una diversidad de opciones en cuanto a pizzerías se refiere, pero hace 25 años Domino's Pizza fue la primera en dar servicio a domicilio sin costo adicional y hace ya 20 años la mayoría de guatemaltecos reconoce el famoso 2x1 o 30 minutos o gratis de Domino's Pizza, hasta el momento son los únicos que tienen presencia en la mayoría de los departamentos y por medio de constantes renovaciones como el famoso teléfono de 4 dígitos 1730 y actualmente por medio de aplicaciones telefónicas (Apps) permanecen como los pioneros en su campo; a continuación se detalla su historia.

A. Grupo Pit

El entrevistado narra que esta fue la segunda franquicia comprada por su padre Fernando Mansilla Springnül q.e.p.d. en la cual él era accionista, la adquirió inicialmente para que su hijo Carlos la trabajara. Aunque desde el año de 1989 su nombre comercial era Domino's Pizza, franquicia de comida rápida que fue adquirida en 1987, pero por motivos de capacitación del personal y adecuación de instalaciones, su ingreso al mercado guatemalteco se materializó dos años después.

Esta empresa fue creada y definida como una empresa familiar desde sus inicios y por esto Carlos y Jorge Mansilla (dos de los 10 hijos de don Fernando) ingresaron a laborar en la empresa como Gerentes de Operaciones y de Finanzas respectivamente. Posteriormente se incorporaron a la empresa Ricardo Mansilla (otro hijo) y Walter Obrock (amigo de la familia).

Domino's Pizza rápidamente alcanzó el éxito y para el año de 1990 contaba con una flotilla de 200 motocicletas las cuales a causa de pequeños desperfectos y complicaciones de servicio, dio inicio a la formación de otra empresa denominada Masesa la cual hoy en día es la importadora de motos más grande de Latinoamérica. En 1993 se repite la historia

al percatarse de la cantidad de tiempo que se invertía en las tiendas realizando la pre elaboración de cocina, fue así como Alimentos Importados Superiores (AIS) se creó y es reconocida a nivel latinoamericano como Bekery Expert la cual tiene como actividad principal la línea de repostería y la elaboración de salsas, embutidos, quesos y masas.

El patriara de familia, Don Fernando Mansilla, siempre fue un hombre muy sensato y desde sus inicios cedía su lugar a sus hijos creando un espacio de libre diálogo y mutua toma de decisiones, pero un día Don Fernando falleció dejando a sus 3 hijos y Walter al mando absoluto de la organización. Del año 2008 a la fecha han existido más y nuevas creaciones tanto de empresas como productos y servicios, pero el más importante es el de haber hecho una transición de puestos gerenciales en los cuales laboraban activamente dentro del círculo de empresa (p.26) para pasar a dirigir las empresas desde la junta directiva y accionistas respectivamente.

En la actualidad, el negocio opera con un total de 1,600 colaboradores aproximadamente; la familia Mansilla Paetau está conformada por 10 hermanos, al incluir esposas, hijos, nietos y bisnietos se estima que son 102 personas; de los cuales 3 hermanos de la segunda generación dirigen la compañía, y de la tercera generación hay cinco personas involucradas directamente con el giro de alguno de los negocios.

Es importante mencionar que la familia Mansilla es la pionera en Guatemala referente al tema de organizar la estructura familiar dentro de la empresa y su proceso de sucesión, si bien es una empresa joven, por iniciativa propia y con ayuda de asesores externos dedicaron más de 15 años a la elaboración de su Carta Magna Familiar y cuentan no solo con un firme y organizado plan organizacional el cual no solo detalla los requerimientos y calidades a destacar de la persona que opte por un puesto en específico si no también establece pasos para manejar planes de inversión familiar, es decir que si algún miembro de la familia tiene una idea de negocio nueva, aun cuando sea diferente al giro del negocio actual, si la presentación del anteproyecto ante la junta directiva es aprobada, se le apoya con financiamiento propio.

B. Prensa Libre

Con la visión clara de ser periodistas con libertad de expresión la siguiente empresa nos ha brindado por más de 50 años a millones de guatemaltecos los acontecimientos más importantes de Guatemala y el mundo todos los días por medio impreso y ahora también digital; ha sido galardonado por su verdad a la hora de expresarse y defender su postura, a continuación un resumen de su historia.

Todo inició cuando en el año de 1951 Pedro Julio García, Álvaro Contreras Vélez, Salvador Girón Collier, Mario Sandoval Figueroa e Isidoro Zarco Alfasa renunciaron de un periódico local llamado en aquel entonces, Nuestro Diario. Estas cinco personas (q.e.p.d.) decidieron formar un periódico propio que compartiera sus mismos valores humanos; así que formaron una empresa llamada Pedro Julio García Compañía Limitada, la cual comenzó a trabajar el 20 de agosto del mismo año bajo su lema de ser un “periodismo independiente, honrado y digno”. Trabajaban bajo el nombre de la empresa legal de Pedro Julio García Compañía Limitada, aunque en las calles el diario se dio a conocer bajo el nombre de Prensa Libre, y fue por eso que en el año de 1983 este pasó a ser el nombre oficial de la compañía.

El diario fue aceptado rápidamente por el pueblo como la prensa a leer para estar informado y desde la fecha ha crecido a tal punto que ahora abarca todo el territorio nacional con noticias y ediciones impresas diarias y se extiende a todo el mundo con ediciones electrónicas. Cabe mencionar que a medida que la compañía ha ido creciendo se han abierto nuevas oportunidades de negocio aventurándose así en la rama de radio (Edisur) y televisión (Guatevisión). Adicional a estas empresas, Prensa Libre ha visto oportunidades nuevas en la integración vertical, fundando así otras 20 empresas que suplen exclusivamente a Prensa Libre la cual ha buscado a través de sus contenidos ayudar con el desarrollo del país con proyectos educativos, espacios comunitarios y apoyo a actividades deportivas y culturales que extienden las oportunidades de desarrollo a todos los guatemaltecos, y esto lo hace por medio de actividades y suplementos incluidos algunos de ellos dentro de la edición impresa de Prensa Libre. Los mismos se detallan a continuación:

- Revista D
- Amiga
- Mundo Motor

- Don Balón
- Aula 2.0
- Chicos
- The New York Times (Segmento para América Latina)
- Espacio Inmobiliario
- Guía TV
- Revista Mujer
- Casa Propia
- Vía Libre
- WeekEnd
- Formalibros
- Sociedad
- Viaje a Guatemala.com

Ya todos los fundadores originales han fallecido, pero su legado permanece ya que el 98% de las acciones aún continúan a nombre de 4 de las familias y de estas hay 2 familias que son las dueñas mayoritarias. En los traspasos generacionales que esta organización ha tenido siempre se han respetado las acciones y la forma de heredar, vender o ceder las mismas ya que cada familia hace con su parte lo que crea mejor conveniente para los suyos; pero en el caso de la familia mayoritaria principal, que es la familia Sandoval, las acciones son heredables por medio del trabajo y permanencia en el tiempo dentro de la organización y así es como se ha hecho ya por 3 generaciones en donde el patriarca fundador sucedió adecuadamente y el segundo sucedido se fue por una sucesión inventora (p.33) dejando a cargo actualmente a la tercera generación al mando.

C. Cementera Guatemalteca

Nombrado por el Instituto Ethisphere como una de las empresas más éticas del mundo, galardonada como “Best Places to Work” y pionera en Guatemala que revolucionó la forma de construcción de viviendas, edificios y carreteras a base de cemento con más de 115 años es un ejemplo a seguir, a continuación se resume su historia.

Con la visión de fundar una de las primeras fábricas de cemento en Latinoamérica en el año de 1897, el señor Carlos Federico Novella q.e.p.d. inicia la compañía en una finca llamada La

Pedrera ubicada en la zona 6 de la Ciudad Capital; esta inversión fue de alto riesgo ya que en aquel entonces el cemento no era el material a utilizar para las construcciones.

En 1917 a raíz del terremoto que hubo en Guatemala se incrementó la demanda del cemento ya que todas aquellas construcciones hechas con cemento soportaron las severidades de este fenómeno de la naturaleza. En 1974 se construyó la primera línea de producción (llamada línea debido a que es una larga recta de elaboración) en la planta de San Miguel, Sanarate, El Progreso; aquí no solo se procesaba el cemento sino también se adicionó la cal y otra línea de agregados.

En 1976 sucedió otro terremoto en Guatemala el cual dejó miles de viviendas en mal estado, debido a que el presupuesto a nivel nacional para reparar todos los daños era costoso el gobierno puso un precio tope a la cementera, esto generó un mercado negro al cual la compañía tuvo que hacerle frente.

En 1980 se construyó la segunda línea de producción y se legalizó el nombre por el cual hoy en día se conoce. Habiendo formalizado este nuevo nombre en 1990 se construyó la 3ra línea de producción. Dicha línea se demoró un poco en ser terminada ya que al mismo tiempo se adquirieron acciones en cementeras de El Salvador y Honduras y en 1995 se unificaron los demás productos.

En el año 2000 para poder hacer frente a la globalización y amenazas del mercado se inició una “joint venture” con la cementera suiza Holcim en la cual cedieron 20% de las acciones, pero para el año 2012, se tomó la decisión de terminar el acuerdo y se recuperaron las acciones por lo cual hasta el día de hoy la empresa permanece en su totalidad a cargo de una misma familia la cual cuanta con más de cien individuos que la conforman y a lo largo de la vida de la empresa la manera de suceder había sido por consanguineidad, es decir, que no importaba si la persona tenía o no las cualidades o estudios necesarios para poder manejar su puesto de trabajo, podría optar a él ya que llevaba el apellido de la familia; pero en el año 2009 todo esto cambió cuando contrataron al famoso gurú de las empresas familiares Ivan Langsberg para que los asesorara; él sugirió retirar a los altos mandos familiares del círculo de la empresa (p.26) para pasarlos a

dirigir la organización desde la junta directiva y accionistas respectivamente. Tomar esta decisión no fue fácil, pero la familia tomó esta sugerencia y la implementó en su totalidad dejando, en aquel entonces, a ningún familiar laborando dentro de la empresa.

Hoy en día la empresa ya cuenta con un miembro de la familia laborando activamente dentro de la cementera y esta persona va cumpliendo con todos los nuevos requisitos y lineamientos de estudios, conocimientos y cualidades que demanda supuesto de trabajo para tomar experiencia y seguir escalando en los puestos gerenciales; esta persona pertenece a la quinta generación de esta familia.

D. Agencias Way

Galardonado por el Marketing Hall of Fame 2012 como una marca de impacto social, ha sido premiada en múltiples oportunidades por instituciones de reconocido prestigio en nuestro país como el INTECAP, Cámara de Comercio de Guatemala, Banco Industrial e instituciones gubernamentales, tanto de la capital como del interior del país por su confianza entre amigos, con más de 80 años en el mercado guatemalteco a continuación se detalla su historia.

En el año de 1920 emigra Don Alberto Way Lu de China a Guatemala en busca de una mejor vida y en Jutiapa conoce a una muchacha con la cual contrae matrimonio y tiene tres hijos, 2 niñas y un varón llamado Roberto, por circunstancias de la vida, cuando Roberto tenía 8 años su madre enferma de gravedad y fallece.

Don Alberto q.e.p.d. recién viudo y en plena crisis económica mundial en el año de 1933 decide abrir una tienda llamada Almacén Way, era una miscelánea que vendía desde manías hasta tela y fue prosperando poco a poco con la ayuda de sus 3 hijos que en ese entonces eran pequeñitos pero apoyaron a su padre en el negocio aun cuando esto significó dejar a un lado sus estudios. Cuando los hermanos crecieron decidieron poner una segunda tienda en El Progreso y el Almacén Way resulta ser un éxito allí también. Roberto tenía 30 años cuando decide unir su vida en matrimonio y para este entonces una de las hermanas también ya había contraído nupcias y se había ido a vivir fuera del país, la segunda hermana, Guillermina fue la que quedó ayudando con el negocio familiar junto a su hermano mayor Roberto.

En 1951 Don Alberto ya se encontraba muy mal de salud puesto que fumaba y es en este año que decide darle el mando de la empresa a su hijo Roberto. Nueve años después de la sucesión en el año de 1960, llega una oportunidad de darle un giro al almacén por medio de la venta de radios Phillips, es allí cuando Roberto decide renovar la imagen e inaugurar 5 tiendas más al mismo tiempo ya que estaba convencido de que para ser un éxito, tendría que arriesgarse. Guillermina no quería tomar esa aventura y acordaron con su hermano que ella se quedaría con la tienda de El Progreso llamada hasta el día de hoy Almacén Way y al resto de tiendas se les llamaría Agencias Way, y así fue, se inauguraron las tiendas y el resto es historia, Agencias Way ha ido creciendo alrededor de Guatemala y Centro América formando al día de hoy más de 100 tiendas en la región.

Don Alberto falleció en el año de 1964, pero pudo percatarse del éxito y desarrollo que su pequeño almacén familiar estaba alcanzando.

Roberto hoy en día sigue laborando en Agencias Way y junto a sus hijos, se está haciendo una sucesión embajadora (p.33). Actualmente la segunda, tercera y cuarta generación de esta familia labora activamente dentro de la empresa y han ganado varias menciones honoríficas por ser un ejemplo de familia trabajadora.

E. Seguros Universales

En Guatemala existen 22 Compañías de Seguros inscritas legalmente y avaladas por la Superintendencia de Bancos (SIB). De estas 22, Seguros Universales ocupa el cuarto lugar en la participación de mercado (Siekavizza, 2010) en Guatemala. A principios del presente año fueron galardonados como la empresa #19 de 1,800 que participaron a nivel latinoamericano como “Best Places to Work on enterprises of under 500 employees”. A continuación se detalla su historia.

En el año de 1956, un español proveniente de Barcelona llamado Luis Valls Ventosa emigró a Guatemala dejando a 3 hijos ya casados en Barcelona y trayendo consigo a su esposa y cuatro hijos solteros. Unos años más tarde se pone a trabajar en lo que antes se conocía como

Aseguradora Granai y Townson, hoy Seguros G&T y desempeñó bajo el cargo de supervisor de seguros de vida y comienza a tomarle gusto a los seguros.

En 1959 se retira de G&T y se asocia con el cubano Pedro Sayes Molina quien también trabajaba en Granai y Townson, la empresa con doble función como corredor y representante de las Aseguradoras internacionales Home International, Royal y Helvetia se llamaba Agencia General de Seguros y trabajaron tranquilamente desde esa fecha hasta que en el año de 1962 se emite una ley en Guatemala que no permitía que una Aseguradora extranjera estuviese vendiendo sin representación física y formal de Aseguradora como tal, y se dan 5 años para que entre en efecto, por eso en el año de 1967 se compra la sociedad de Seguros Universales la cual era una sociedad que existía más nunca se había trabajado.

En 1974 sobreviene la primera sucesión, Luis deja el puesto de Gerencia y lo toma su hijo Javier Valls quien ya estaba trabajando en la organización. Para el año de 1980 las acciones de la empresa pertenecían en su mayoría a la Asociación Teide, pero un 40% se le vendió a la Aseguradora Continental Honduras la cual posteriormente fue adquirida por Mapfre España en 1987.

En el año de 1982 la Aseguradora se vio en necesidad de inyectarle capital y fue allí donde ingresaron a la sociedad 2 nuevos socios familiares de Luis Valls, uno de ellos era Javier Valls y el segundo fue su yerno: Pedro Nolasco Sicilia.

Aquí sucede la primera transición de poder sin que sea sucesión generacional ya que a partir del año 82 Pedro Nolasco Sicilia tomó la Gerencia de la Aseguradora. Él siempre tuvo la mentalidad de que sus hijos al crecer cuidarían de la empresa que había comenzado su suegro y por tal razón los estudios de los cuatro hijos, Nolasco, Andrés, Felipe y Karen, siempre giraron hacia esa dirección, y como era de esperarse desde chiquitos estuvieron involucrados en el negocio. En el año de 1988 fallece Pedro Nolasco y queda a cargo de la Gerencia otra persona la cual rige por 4 años. Durante este período Javier Valls toma el cargo de Presidente de la Compañía (CEO) y hace que Nolasco hijo y Andrés Sicilia se retiren de la empresa puesto que él quería dirigir la empresa en su totalidad, y como Javier tenía más número de acciones, pudo hacerlo.

En 1992 Pedro Salles se acerca a Nolasco y Andrés y les ofrece venderles su parte de la empresa a ellos, esta oferta es aceptada e inmediatamente el resto de la familia que también tenía acciones

pero el usufructo lo poseía la monarca viuda de Luis Valls, convencieron a su abuela de ceder los derechos de voto y así obtener una mayoría de las acciones de la empresa. Con esto Nolasco y Andrés regresaron a la trabajar en la Aseguradora tomando los puestos de Gerencias compartidas y a su madre, Augusta viuda de Nolasco Sicilia, le dan el cargo de CEO.

En 1994 se compran de regreso el 40% de las acciones que pertenecían a Mapfre haciendo así que ahora la Asociación Teide fuera dueña del 96% de las acciones. En 1995 hay cambio de Presidencia nuevamente y queda Carlos Pérez-Albert, quien estuvo en el cargo hasta el año del 2005 cuando ocurre la tercera sucesión, tomando Nolasco Sicilia hijo el cargo de CEO de Seguros Universales.

Andrés Sicilia decidió comprar la parte de fianzas en el año 2013 llamada Fidelis, desligándose así por completo de Asociación Teide la cual sigue teniendo a Seguros Universales el que se quedó con toda el área de seguros propiamente (autos, incendio, vida y gastos médicos) y con Felipe, Nolasco y Karen Sicilia que son de la tercera generación a cargo de la compañía.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La Empresa Familiar

a) La empresa

Existen muchas definiciones económicas que definen el término que conocemos como empresa, pero para limitar el concepto recogiendo todos los elementos fundamentales mencionados en muchos libros economistas podemos acogernos de la definición tomada de Definicion (2008-2015 s/p) y decir que la empresa “es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios”.

b. La familia

Tomando en consideración que estamos en el año 2014 en donde cada día la sociedad es más abierta y tolera mejor a los grupos familiares no convencionales, se ha tomado la definición de Garrido, Espina, Canevaro, Coletti, Fernandez-Santos, Nicolo, Sánchez, (1995, pág.254), para

determinar a la familia como grupo institucional, ya que la misma establece reglamentos y límites internos para su funcionamiento; basándonos en esto Garrido establece que “la familia es un grupo que tiene una estructura básica habitando en un espacio durante diversos ciclos vitales, que tienen como fin cumplir funciones sexuales-reproductoras, económicas socioeducativas y afectivas y que funcionan como un sistema con sus propias reglas internas y abierta tanto a la familia extensa como a la comunidad”.

Unificando esto se puede decir que una familia sana es aquella que conserva su identidad como familia ante la sociedad diferenciándola así, de otras familias.

c. La empresa familiar:

Según publica la revista electrónica para PyMES (2011), se entiende por empresa familiar aquel negocio cuya propiedad pertenece en su totalidad o mayoría de acciones a miembros de una sola familia. El Instituto de la empresa familiar en su página web menciona que existen varios tipos de empresas familiares las cuales se rigen por condiciones diferentes, estas son:

- **Empresa familiar de propiedad accionarial:**

Que la mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la familia o familias que fundaron la compañía.

- **Empresa familiar de control:**

La familia tiene control de la compañía por la mayoría de votos de las acciones.

- **Empresa familiar de gobierno:**

Al menos una persona de la familia participa activamente en el gobierno de la compañía.

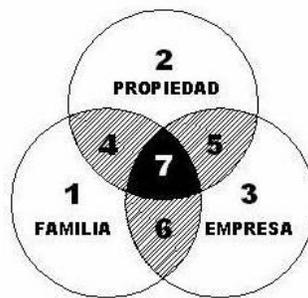
- **Empresa familiar de derecho de voto:**

Esto aplica para las compañías que cotizan en bolsa, aquí se considera familiar si la familia posee el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Las empresas familiares son mucho más complejas que las empresas no familiares ya que abarcan más allá de los órganos de gobierno tradicionales de la empresa, también incluye los órganos de gobierno familiares, la familia misma y de manera ideal, tiene que estar regida por la Carta Magna Familiar descrito en las secciones 1.2.7 y 1.2.8 de este capítulo.

La imagen a continuación refleja el complejo entramado de situaciones y muestra los tres actores que componen una organización familiar:

Imagen #1
Circulo de la empresa Familiar



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

- **Circulo de los familiares:**

Aquí se encuentran todas las personas que pertenecen al mismo núcleo familiar y por ende comparten algún grado de consanguinidad, algunas familias toman en consideración dentro de este círculo a la familia añadida, es decir cónyuges, familia política o adoptados, pero esto lo determinan en su Carta Magna o Protocolo (sección 1.2.7 de este capítulo). La función principal de este círculo según Gersick, Davis, Hampton (1997), es la afectividad de todos sus integrantes y la convivencia en amor y armonía es primordial.

Los obstáculos que se presentan aquí son de tipo familiar, es decir que si por ejemplo el hijo de uno de los dueños no tiene trabajo, como familia están obligados moralmente a ayudarlo, pero no significa que le vayan a abrir un puesto fantasma dentro de la organización para cubrir sus necesidades.

- **Círculo de la empresa:**

La empresa es la razón de ser y aquí se encuentran todas aquellas personas que laboran dentro de la organización devengando un salario acorde al valor agregado que aportan a la compañía y

trabajo que desempeñan; por lo general aquí se presentan problemas por beneficios económicos, por ejemplo: hay problema entre dos hermanos ya que ambos de sus hijos están laborando en la empresa pero uno percibe una paga mayor que el otro entonces, para poder resolver esto es indispensable que los órganos de gobierno (descritos a continuación) y reglamentos internos de ética sean concisos y claros para mantener la transparencia y evitar disputas que quebranten a la familia.

- **Círculo de la propiedad:**

Este círculo determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa y que por tanto reciben los frutos de la rentabilidad, para llevar un orden se deberá de establecer una forma justa para poder comprar, vender o transferir acciones; por ejemplo que el hijo heredó acciones y ahora que es más grande tiene descendencia, eso no significa que los nietos también sean herederos, o por ejemplo: el dueño de la empresa tiene una familia pero se divorcia y años más tarde se vuelve a casar ¿su nueva esposa e hijos también son herederos? La respuesta a esto es compleja pero se puede resumir en: acorde a lo que lleguen a pactar dentro del núcleo familiar en los órganos de gobierno y la Carta Magna.

- **Conjunto familia-propiedad:**

En este conjunto nos topamos con la unión de los círculos de familia y propiedad, tal como su nombre lo indica en este espacio se encuentran todas aquellas personas que son miembros de la familia y a su vez son dueños de la empresa.

- **Conjunto propiedad-empresa:**

En este espacio se tienen a los individuos que son dueños de la empresa y a su vez, laboran dentro de la misma.

- **Conjunto empresa-familia:**

Aquí se ubican los miembros de la familia que laboran activamente dentro de la empresa pero no son dueños de la misma.

- **Conjunto familia-propiedad-empresa:**

En este conjunto se encuentra la unión de todos los círculos, es decir que aquí están los individuos que son dueños de la organización, laboran dentro de la misma y pertenecen al núcleo familiar.

Según indica Mansilla (2012) la dificultad más grande que enfrentará una empresa familiar es el de separar cada uno de los roles que se juegan en cada uno de los círculos antes mencionados; por ejemplo el jefe de la organización juega a ser el jefe dentro del círculo de empresa, pero cuando entra al círculo de familia deja de ser el jefe y juega el rol de hijo, padre, hermano, esposo, etc. Este es el obstáculo al que hay que vencer, la separación de cada uno de los círculos sin dejar de coexistir entre sí.

1.2.2. Órganos de gobierno

Independientemente del giro de negocio que tenga la empresa familiar, como en toda compañía, las empresas familiares también deben de contar con órganos de gobierno. Los órganos de gobierno de la familia y de la empresa definen pautas y límites de decisiones, ya que establecen qué es posible hacer y qué no mediante la regulación de las expectativas.

A. Órganos de gobierno de la empresa

▪ Asamblea de accionistas:

Está conformada por todos los accionistas y se encargan de velar por la propiedad de la empresa y acorde a Luna (2008), definen la política de repartición de dividendos y hacia qué proyectos se va a invertir o a desinvertir, nombran al presidente y directores de la junta directiva, seleccionan a la empresa de auditoría externa.

▪ Junta directiva:

Su función es dirigir la empresa y lograr los mejores resultados mediante el control del Gerente General de la organización. Aquí pueden participar no solo miembros internos familiares sino también externos, siempre que sean nombrados por la Asamblea de Accionistas. Dentro de sus responsabilidades se encuentra el nombramiento del gerente general de la empresa, la planeación de la sucesión, establecer criterios de remuneración económica de los gerentes, definir la estructura organizacional, aportar contactos, entre otros.

B. Órganos de gobierno de la familia

▪ **Asamblea familiar:**

Su misión es mantener los lazos afectivos entre la familia promoviendo su unidad.

▪ **Consejo familiar:**

Luna (2008), establece que es el órgano que se encarga de velar por las relaciones entre familia-empresa-propiedad, aquí participan todos los integrantes de la familia que tengan relación con la empresa para encargarse de redactar la Carta Magna, buscar actividades de recreación que fomenten la armonía entre sí, nombrar a los miembros del consejo Junior para la preparación de las futuras generaciones y resolver conflictos familiares. El Anexo #4 muestra algunos de los papeles que juega el consejo familiar.

▪ **Consejo junior:**

Aquí es donde entran a participar todos los herederos a partir de la segunda generación que se encuentren motivados a continuar con la empresa familiar. se reúnen para planear y definir la formación de los futuros junta directiva.

1.2.4. La sucesión empresarial familiar

A. La sucesión

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española el término sucesión se aplica a la “entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa”; Aronoff y Ward (2000, p. 47), se enfocan en que el proceso de sucesión es un “proceso de por vida” que abarca todo aquello que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones y que, respaldado por Valda (2010, s/p), es “la prueba máxima de la buena gestión”.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la sucesión se involucra también el manejo operacional, trato hacia el colaborador, trato de proveedores, valores corporativos entre otros, y todo esto contribuye a garantizar la continuidad de la empresa.

B. La sucesión empresarial familiar

“Una compañía familiar tiene la dura tarea de realizar una correcta transición en la dirección del rumbo del negocio” Tapies (2008, s/p). El traspaso generacional de la dirección de una compañía, es decir pasar de generación en generación los valores y creencias familiares, es muy difícil de realizar y por esto en la práctica solamente un 30% de los negocios que llegan al proceso de sucesión, lo consiguen con éxito. Los demás negocios, en su mayoría, lo que consiguen son efectos traumáticos ya que la sucesión empresarial familiares es de alta complejidad y hace peligrar la continuidad de las organizaciones.

Durante la vida de una empresa familiar existen diferentes etapas de las cuales la sucesión es sin duda el asunto más importante al que se enfrentará puesto que este tema adquiere mayor trascendencia con el tiempo; no solo puede cambiar la dirección de una empresa sino también las propiedades que la rigen como tal o puede desaparecer.

En el libro 50 respuestas a 49 preguntas sobre la sucesión de Guinjoan y Llaurador (2009, p. 28), describen el proceso de sucesión familiar como “un conjunto de acciones que, una vez programadas en el tiempo se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que años después permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia y, al mismo tiempo mantener su propia familia”, y tomando lo anterior en consideración a continuación describen las etapas que un proceso de sucesión que toda empresa debería de llevar para ir asegurando la continuidad en el tiempo y éxito de la misma; lo más importante que hay que recordar, es que el proceso de sucesión hay que tomarlo como lo que es: un proceso, no un hecho.

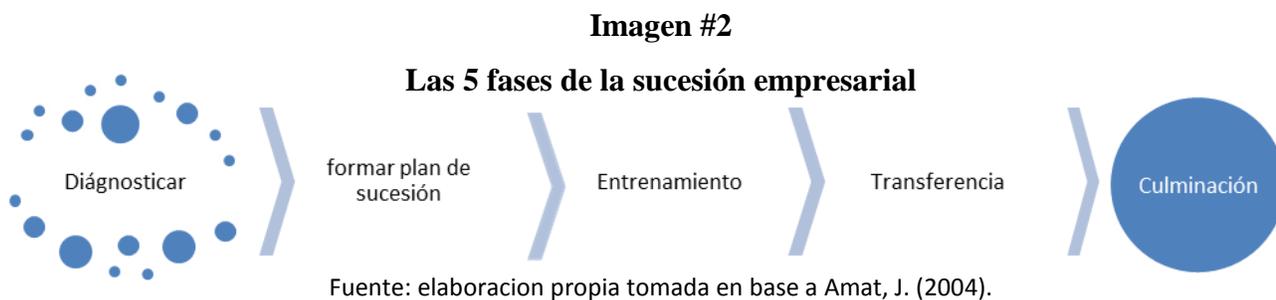
1.2.5. Etapas del proceso de sucesión

La presente investigación tiene como objeto de estudio las características del proceso de sucesión en cada una de las empresas guatemaltecas estudiadas para poder establecer las diferencias y similitudes en el proceso, y así resaltar los factores de éxito que compusieron en su momento su proceso de sucesión.

Lo más importante de resaltar es que el proceso de sucesión no es un paso rápido, sino un proceso largo, que no se debería de tomar a la ligera ya que de esto dependerá la continuidad de la empresa y, en segundo lugar es importante ver que existen diferentes modos de llevar a cabo el proceso de sucesión en una empresa y todo dependerá de la cultura y valores que los jefes de familia de la misma tengan e impongan a sus herederos.

Aragón & Aragón Law Firm de Guatemala (2005-2014, s/p) en su publicación sobre la sucesión familiar se refiere al proceso de sucesión como “un proceso emocional y, muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo negar su necesidad que afrontarla”; esto respalda lo que estableció Valda (2010), dice que la sucesión es la prueba máxima de la buena gestión y es por esto que es tan problemática, porque pone a verificación si lo que se ha venido realizando dentro de la empresa es funcional o no para la sobrevivencia de la misma en el futuro.

A continuación se explicará el proceso de sucesión más utilizado hoy en día alrededor del mundo:



I. Fase de diagnóstico

Esta primera fase se desarrolla en un período de 2 a 3 años y está a cargo del fundador de la empresa, él comienza a observar todo a su alrededor para intentar visualizar el futuro de su empresa, y se pregunta cosas como ¿viene alguien siguiendo mis pasos? ¿Tengo hijos a los cuales les interese el negocio? ¿Vale la pena continuar el negocio? ¿Venderé o heredaré la empresa? Durante este período existe una gran incertidumbre y el propietario o accionistas de la empresa diseñarán el perfil del sucesor ideal, así como la forma de ordenar la nueva propiedad si fuera necesario para la sobrevivencia de la misma y la realización del diagnóstico

organizacional por escrito el cual debe de abarcar todas las áreas del negocio que crea convenientes como por ejemplo: finanzas, ventas, mercadeo, etc.

Dentro de esta fase de diagnóstico es importante realizar una evaluación a los individuos de la familia, tanto los que laboran dentro de la empresa como los que no laboran para ella ya que aun cuando la misma no trabaje dentro de la organización en algunos casos pueden influir mucho en la toma de decisiones internas de la empresa por medio de mandos gerenciales, ejemplo: una mamá puede influir en hacer una mala inversión a su hija quien es la Gerente Financiera; esto se hace para reconocer las cualidades, capacidades, personalidad e interés de cada una de las personas.

II. Planificación

Tomando el diagnóstico de la fase I a continuación se aclaran cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para el futuro de la empresa y es así como se comienza a formar el plan de sucesión el cual debe responder a las preguntas de ¿qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Por qué? Para así tener definido el camino a seguir y sus razones y justificaciones.

Trevinyo-Rodríguez (2011), dice que aun cuando el proceso de sucesión se caracteriza por ser reservado y misterioso, es importante que el actual jefe de la compañía notifique y comparta su voluntad con todos los que se encuentran directa o indirectamente involucrado para no crear malos entendidos y ayudar a la permanencia del negocio familiar; y la mejor manera de hacerlo es que tanto el sucedido como el posible o posibles sucesores participen de la creación del mismo con el propósito de alinear los objetivos planteados por el sucedido y los deseos y metas del sucesor y estar en sintonía para así buscar una opción económica que compense al sucedido, de esta manera se reducirán las posibilidades de fracaso del plan.

Hay que recordar que por ser empresa familiar, el solo hecho de elaborar un plan de sucesión puede llegar a provocar enfrentamientos no solo organizacionales sino familiares también, así que para mantener la armonía se aconseja que el plan tenga diferentes niveles en los cuales participen todas aquellas personas que estarán involucradas en el proceso, creando así legitimidad y aceptación de las mismas.

El plan de sucesión puede ser extenso, pero los tres puntos que debe de contemplar a profundidad son:

- **El compromiso de la gerencia hacia el plan:**

Cuando los directores de la empresa (fundadores y propietarios por lo general) se toman el tiempo necesario para desarrollar el plan de sucesión, es cuando comienza el punto de partida del proceso de sucesión, pues saben que la falta de planeación puede llegar a tener costos muy altos, inclusive llevar al cierre definitivo de una empresa. Lansberg (2010), deja muy claro que un constituyente crucial en el fracaso de muchas empresas es el de no contar con un plan de sucesión.

- **El diseño de la organización deseada:**

Se refiere a la planeación estratégica que se tiene dentro de la empresa y establece muy bien hacia dónde se dirige o qué caminos puede llegar a tomar en un momento dado para diseñar así el futuro ideal deseado para la compañía.

- **El perfil de los futuros directores o sucesores:**

Teniendo bien definida la planeación estratégico de la organización, establecer una lista de cualidades, nivel de estudio y características específicas de liderazgo y otros que se desean que el o los futuros gobernadores de la empresa posean se hace más fácil.

En las empresas familiares suele suceder con frecuencia que este perfil sea flexible y se moldee para darle oportunidad a un miembro de la familia de ocupar un puesto específico, pero hay que recordar que es peligroso para la empresa modificar el perfil para adoptar uno que no se adecúe a los intereses de ésta.

El tema de la elección del sucesor es uno de los más delicados, debido a que se tiene que recordar que la persona que se elija será la nueva cabeza del negocio, acorde a Treviño-Rodríguez (2011), es necesaria el entendimiento y consideración por ambas partes, sucesor y sucedido, ya que un negocio familiar no es un instrumento financiero el cual el sucesor pueda utilizar para cubrir necesidades propias, es el sueño de algún miembro de familia que por medio

su esfuerzo hizo crecer, y si la siguiente generación no valora esto, los dueños deberán tomar decisiones drásticas como contratar a externos o vender el negocio.

Lansberg (2013), resalta que durante este proceso hay que recordar que él o los sucesores deberán cumplir con las necesidades de liderazgo de la empresa familiar en el futuro, no como está actualmente. Luna (comunicación personal, agosto 2008), afirma que aun cuando es una decisión emotiva, es recomendable hacer un análisis racional de los candidatos, es indispensable observar su comportamiento, potencial y características individuales que estará aportando a la compañía. Algunos criterios que el sucesor debería de cumplir son los siguientes:

- Querer asumir la responsabilidad que conlleva lidiar diariamente con los problemas de la familia y de la empresa.
- Tener experiencia con y en el giro del negocio.
- Ser comprometido con la empresa y brindarle total dedicación.
- Ser un líder positivo.
- Conocer la empresa en su totalidad de extensión.
- Ante la familia ser reconocido como una persona confiable y objetivo.
- Estar educado a nivel profesional.

Dichos criterios antes mencionados aun cuando se tomaron de la base de Luna (2008), fueron puestos en orden acorde a importancia que la investigadora les brinda a cada uno.

De acuerdo con Jorge Mansilla, Gerente de Grupo Pit y líder de familia, es necesario que el beneficio económico que obtenga el sucesor sea gratificante, ya que asumir tanta responsabilidad no es fácil, adicionalmente está la carga de trabajo que conllevan las actividades inherentes a la empresa, por lo que es indispensable que cada empresa formule un cuadro de salarios el cual compense el trabajo duro que conlleva la sucesión.

Es recomendable la creación de un grupo especial de sucesión y la participación de la junta directiva o consejo familiar para elegir a sus sucesores ya que como dice Lansberg (2013) la sucesión no solo implica el reemplazo del líder autoritario del momento, sino la reconfiguración de todo la unidad de liderazgo.

III. Fase de entrenamiento

Tomando en consideración el diseño de la organización y el perfil del sucesor, es posible trazar un plan de entrenamiento o “coaching”, (anglicismo que se ha ido adoptando en Latinoamérica). En general en los libros de estudio de administración empresarial, el entrenamiento o coaching en los negocios es tomado como el adiestramiento laboral que una persona recibe, provisto por un profesional con experiencia en el tema, lo ideal es que sea alguien de la misma empresa para que al pasar por este proceso el sucesor pueda vivir de primera mano los valores organizacionales para que sea más fácil aprenderlos y ponerlos en práctica. Luna (2008), inclusive recomienda que el coaching provea la formación teórico-práctica necesaria, considerando todos los aspectos técnicos que son los aprendidos en la preparación profesional (universitaria o especificada) pero aún más importante, las competencias de liderazgo entre las que resaltan:

- Análisis de problemas para la toma de decisiones.
- Habilidad para socializar.
- Ser emprendedor.
- Capacidad para habituarse al cambio fácilmente.
- Integración de equipos.
- Tener habilidades de negociación y solución de conflictos.

Esta etapa se ve retroalimentada al máximo al incorporar al sucesor en las secciones de junta directiva para comprender el alcance estratégico y el rol que juega de cada una de las instancias de gobierno corporativo.

En esta etapa de entrenamiento se puede incluir desde realizar estudios de posgrado específicos en la materia de trabajo, hasta desarrollarse en diversos puestos dentro de la organización o bien, laborar en otros lugares antes de tomar un puesto dentro de la empresa.

A quienes han tenido la oportunidad de trabajar en otros lugares fuera de la organización familiar, les ha resultado un excelente entrenamiento ya que generan un sentimiento de libertad de elección del lugar de trabajo, aprende a mandar recibiendo órdenes de jefes que no son familia e incorpora ideas frescas y diferentes de hacer las cosas en el lugar de trabajo.

IV. Fase de transferencia

La transferencia es el período en el cual sucesor y sucedido comparten la toma de decisiones organizacionales de manera gradual. Esta etapa se encuentra dividida en dos, la primera acorde a Treviño-Rodríguez (2011), es en la cual se delega gradualmente las responsabilidades y autoridades al sucesor, aquí es donde el sucedido baja la cabeza y pregunta al sucesor “¿y si lo resolvemos juntos?”, cuando esto sucede se puede tomar como indicador que el proceso de sucesión va bien encaminado ya que existe la confianza suficiente entre sucedido y sucesor como para poner en acción las ideas que aporta este último.

V. Culminación

La segunda parte de esta etapa acorde a Luna (2008), es “la suelta definitiva”, esta es la etapa final del proceso y aquí se puede observar que la familia, empresa, clientes y proveedores otorgan su confianza al sucesor ya que la absorción de responsabilidades y autoridades ha sido completada y tomada con positivismo; el sucedido puede retirarse tranquilamente.

Se puede dar por exitosa una sucesión hasta que: el sucesor recibe “las llaves de la organización” y este no se ve en necesidades que hagan que el sucedido regrese, o bien que el sucedido por cuenta propia decida re incorporarse a la organización.

Según Luna (2008), el cuadro a continuación muestra las edades ideales para llevar a cabo el proceso de sucesión, pero antes de tomarlo en cuenta es recomendable considerar la edad, estado de salud y ánimo del sucedido al igual que la edad del sucesor elegido.

TABLA #1
Edades en el proceso de sucesión

SUCEDIDO	FASES	SUCESOR
50 a 55 años	elección de formación del sucesor y del resto de familiares	25 a 30 años
55 a 60 años	traspaso	30 a 35 años
60 a 65 años	suelta definitiva	35 a 40 años

Fuente: Luna 2008

1.2.6. Estilos de sucesión empresarial familiar

Independientemente de si se cuenta con un plan de sucesión el cual cumpliera con todo lo antes mencionado, a veces se da lo que es el retardo de la sucesión, esto se puede presentar en casos donde los propietarios tengan miedo a perder el poder, sientan terror a sentirse indispensables, no sepan qué hacer con el tiempo libre o simplemente tengan desconfianza hacia las capacidades del sucesor. Según establece Antognolli (2010), existen varios estilos de sucesión los cuales son frecuentes de encontrar alrededor del mundo los cuales se presentan a continuación:

A. Sucesión monárquica

Este estilo de sucesión a seguir es el que se encuentra en los libros de historia y en las películas y que, por sorprendente que parezca es el estilo de sucesión a seguir más frecuentemente utilizado en las empresas familiares latinas, este es el estilo de sucesión que le dice a los sucesores o herederos “todo esto será tuyo cuando yo muera”, lo que el jefe de la empresa quiere dar a entender con esto es que nadie más podrá dirigir la organización más que él o ella y la única forma de entregar su puesto es falleciendo o enfermando de gravedad.

En este estilo monárquico el jefe empresarial siempre encontrará excusas para evadir el tema de la sucesión y lo que le da el poder es tener casi de forma exclusiva la información financiera; en este caso los sucesores pueden seguir el camino de quedarse cómodamente en la empresa esperando a que fallezca el jefe o, debido a que intuyen que nada puede cambiar en la manera en que se llevan a cabo las cosas dentro de la empresa toman la decisión de retirarse de la misma. En este último caso lo más probable es que la empresa llegue a su fin en el momento de fallecer el jefe empresarial.

B. Sucesión arrepentida

Antognolli (2010), reconoce que no todo se realiza de mal manera en las empresas familiares y es por esto que en este tipo de sucesión el sucedido si ha dejado al sucesor establecido en su antiguo puesto como el jefe de la compañía pero al cabo de un tiempo vuelve a la empresa para

dirigir los errores que según él se están cometiendo; esto podría ser beneficioso si el sucedido llegara a manera de un asesoramiento externo, el problema con la sucesión arrepentida es que el sucesor vuelve a su empresa y toma su antiguo puesto sin consentimiento del sucesor y se comienzan a escuchar frases como –creí que ya te habías retirado- y en respuesta se obtiene un: - me retiraré el año que viene.

C. Sucesión fallida

Con la sucesión fallida el jefe de la empresa si quiere retirarse y por lo mismo deja en su puesto a alguien que según él se encuentra capacitado para el puesto, el problema aquí es que no existe un plan de sucesión y el traslado se realiza a último momento, por tanto, el sucesor no se encuentra listo para tomar las riendas de la compañía y debido a que el sucedido ya se encuentra fuera de la empresa no hay nadie que ayude al sucesor a retomar el control y enseñarle qué hacer y qué no hacer para seguir a cabo con la empresa.

D. Sucesión embajadora

Aquí el sucedido deja de manera ordenada al sucesor y aun cuando este sucesor sea quien dirige a la compañía el sucedido permanece de manera indirecta dentro de la misma siendo él o ella la cara de la empresa ante los clientes grandes e importantes; este tipo de sucesión acorde a Antognolli (2010), es beneficiosa y elimina notablemente los roces negativos que pueden haber entre el sucesor y los clientes quienes ya han formado una relación de años con el antiguo jefe de la empresa ya que esto los ablanda y da tiempo a que los clientes se adapten al nuevo sistema.

E. Sucesión inventora

La sucesión Inventora es aquella en la cual el sucedido decide dejar su puesto al sucesor porque él o ella se quiere dedicar a algo más, por ejemplo 1: el dueño de una pastelería decide dejar a un sucesor a cargo de la pastelería porque quiere dedicarse al negocio de las pizzerías. Ejemplo 2: un ejecutivo dueño de una corredora de seguros especialista en el área de daños decide dejar a un

sucesor para poder dedicarse al área de vida y gastos médicos. Con este tipo de sucesión se deja el puesto de manera ordenada y el sucedido sigue estando presente aunque menos que en la sucesión embajadora y Antognolli (2010), afirma que la empresa no desaparece sino que al contrario puede ser que crezca aún más.

F. Sucesión inesperada

El nombre de esta sucesión lo explica todo ya que es aquella en la cual inesperadamente el jefe o dueño de la compañía fallece sin haber tenido un plan de sucesión previamente establecido y ya puesto en marcha, por tanto generalmente el sucesor de esta padece o procede a: 1. No estar preparado mentalmente ni capacitado adecuadamente para tomar las riendas de la compañía. 2. No existe nadie que esté “en lista de espera” para suceder la compañía. 3. Los herederos deciden vender la empresa. 4. O la empresa al cabo del tiempo se ve obligada a cerrar.

1.2.7. Carta Magna Familiar (CMF)

La Carta Magna Familiar es uno de los documentos más importantes en la empresa familiar ya que en ella se plasman los puntos que relacionan a la organización con la familia, según Paradigm Shift (2012), quienes se concentran en ser consejeros de negocios y capital humano, la CMF es el equivalente a la Constitución General de la Empresa, pero está orientado al establecimiento de normas y políticas de funcionamiento de la familia con respecto a la empresa. La Carta Magna también es llamada Protocolo Familiar y para su realización se requiere de paciencia, colaboración y dedicación de todos los involucrados los cuales deberían ser los familiares que actualmente laboran dentro de la organización.

Este protocolo rige la conducta presente y futura de los familiares en la empresa y es por esta razón que Luna (2008), indica que para lograr la creación de la misma se llevará a cabo un proceso de discusión familiar y toma de decisiones, debe ser única adecuándose a las necesidades particulares y valores de cada familia.

Para afrontar los obstáculos y reducir las complicaciones que se pueden dar en las empresas familiares existe un manual el cual se puede crear anticipadamente adaptándose a las necesidades de cada familia en específico para avocarse por él y lograr seguir la visión y misión de la empresa familiar y así, no perder de vista su propósito trazado.

El momento el cual es indicado para la realización de la CMF según establece Ginebra (2005), es cuando uno o más de los hijos ya están involucrados en la empresa y hayan demostrado ser responsables, que esto les dará un campo de vista y aportación mayor para las reglas y normas de la misma puesto que han experimentado de primera mano la problemática a la cual se enfrentan. Algunos de los temas que debe de tratar la Carta Magna Familiar son los siguientes:

- Política de trasmisión de acciones.
- Procesos o etapas para iniciar la sucesión.
- Restricciones o mecanismos para la incorporación de nuevos familiares a la empresa.
- Mecanismos que garanticen una correcta carrera profesional para los integrantes familiares de la organización.
- Política de incorporación de profesionales externos a la propiedad de la empresa o filiales.
- Criterios para la elección de sucesores.
- Política de repartos y retribuciones a la familia.
- Establecer qué Órganos de Gobierno deberán de ayudar a la estabilidad familiar.

Y solo para dejar todo en orden, siempre es importante que dentro de los documentos de ley que respalden la CMF vaya una escritura de los socios en vida la cual indique los puntos importantes pactados en el protocolo pues esto es lo que tendrá validez ante un juzgado.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa familiar es aquella donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar compartiendo valores; el capital y su gestión está en manos de uno o más núcleos familiares y su visión incluye el propósito de darle continuidad a la compañía en manos de las siguientes generaciones.

Acorde a Neubauer y Lank (2003), del 80% al 90% de las empresas son de gestión familiar y según desarrolla Luna (2008), solo 30% de las empresas familiares sobreviven la primera sucesión exitosamente y únicamente un 1% llega a la tercera generación; esto se debe, en la mayoría de los casos, a la falta de ordenamiento en el plan de sucesión y de continuar así, las probabilidades son que de cada 100 empresas de gestión familiar conocidas hoy en día en Guatemala, a un plazo de 80 años, solamente continúen una o dos.

Este tema no solo llama la atención de los medios académicos sino también de micro empresarios que reconocen que la tienda de su patio también es una empresa familiar y quisieran trascenderla en la familia. Por esto durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares alrededor del mundo y se ha abordado la problemática de la continuidad de la empresa desde diferentes puntos como lo son: la sucesión financiera, sucesión familiar, sucesión empresarial, historia de primeras sucesiones, qué hacer en caso de no haber un sucesor familiar, órganos de gobierno, obstáculos de la sucesión, Carta Magna Familiar, etc. En la actualidad existen diversidad de estudios de cada una de estas áreas en diferentes regiones del mundo como Estados Unidos, Reino Unido, España y Chile, sin embargo, hay pocos estudios comparativos del proceso de sucesión tomado y en Guatemala hasta la fecha no existe ningún estudio de esta naturaleza publicado en ninguna Universidad del cual se pueda aprender.

Debido a lo antes mencionado es importante identificar qué hicieron estas empresas familiares guatemaltecas que ya lograron al menos una sucesión con éxito para aprender de las diferentes técnicas y métodos que cada una utilizó en su momento y que, independientemente de lo que hablen terceras personas, para bien o para mal, hasta el día de hoy, han mantenido en funcionamiento a la empresa.

Por lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existió similitud entre el proceso de sucesión realizado y el proceso de sucesión ideal teórico en cinco grandes empresas nacionales de gestión familiar de la ciudad de Guatemala?

2.1. Objetivos

2.1.1. General

Determinar el indicador más influyente en la sucesión de cada una de las empresas de gestión familiar del estudio, comparando los procesos de sucesión seguidos por cada una, con la tarea de sucesión ideal teórica descrita en la presente investigación.

2.1.2. Específicos

Identificar si se siguió el proceso de sucesión ideal y los aspectos en que se alejaron de este modelo idóneo teórico en cada una de las empresas estudiadas.

- a) Indagar si en su momento la persona al mando realizó un diagnóstico organizacional sincero.
- b) Verificar la existencia de un plan de sucesión.
- c) Distinguir el entrenamiento o coaching interno dado a cada sucesor.
- d) Identificar si se llevó a cabo un período de transferencia con el sucedido y sucesor.
- e) Determinar si existió algún factor, externo a la relación sucesor-sucedido, que provocara la suelta definitiva o si fue dada con naturalidad.
- f) Confirmar la existencia de documentos legales que apoyan al ordenamiento de la propiedad.
- g) Reconocer que los directores de la empresa se tomaron el tiempo necesario para desarrollar el plan de sucesión.
- h) Verificar la existencia del escrito del plan estratégico de la compañía.
- i) Corroborar que en el plan de sucesión se tomó en consideración las necesidades de liderazgo y conocimientos específicos requeridos del sucesor.
- j) Identificar la presencia de los órganos de gobierno empresariales.
- k) Resaltar la existencia de los órganos de gobierno de la familia

- l) Confirmar la existencia y utilización de la Carta Magna Familiar o Protocolo Familiar.
- m) Indagar si los sucedidos cuentan con un plan de retiro.
- n) Indicar el nivel de escolaridad de los sucesores.
- o) Resaltar el tipo de sucesión que se tuvo en cada una de las empresas estudiadas.
- p) Revelar el tipo de empresa familiar al cual pertenece cada empresa.

2.2. Elementos de estudio

2.2.1. Procesos de sucesión

a) Definición conceptual

Aranoff y Ward (2000, p.47), establecen que el proceso de sucesión es un “proceso de por vida” que abarca finanzas, administración, comportamiento, valores y demás áreas de la organización que contribuyen a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones y que respaldado por Valda (2010, s/p), es “la prueba máxima de la buena gestión”.

b) Definición operacional

El proceso de sucesión consiste en los diferentes pasos y técnicas aplicadas por empresas que desean continuar el legado de gestión familiar y de esta manera garantizar su permanencia en la industria aún después de la segunda generación, la cual pone a prueba la buena gestión de la compañía.

c) Indicadores

- Pasos tomados en el proceso de sucesión.
 - Diagnóstico organizacional.
 - Documentos legales de apoyo.
 - Plan de sucesión.
 - Compromiso de gerencia hacia el plan de sucesión.
 - Planeación estratégica de la compañía.
 - Perfil del sucesor ideal.

- Existencia de órganos de gobierno empresariales.
- Presencia de órganos de gobierno familiares.
- Carta Magna Familiar.
- Plan de retiro.
- Entrenamiento del sucesor dentro de la empresa familiar.
 - Nivel de escolaridad del sucesor.
- Transferencia.
- Culminación
- Tipo de sucesión realizada
- Tipo de empresa familiar.

2.3 Alcances y Limitantes

El estudio abarcó cinco empresas nacionales cuya organización fue formada bajo la estructura de una empresa familiar y que con el paso del tiempo han crecido a más de 300 empleados posicionándose así en el mercado guatemalteco. Se llevó a cabo el trabajo de investigación con estas empresas ya que los líderes familiares y/o propietarios de las mismas estuvieron dispuestos a brindar información fehaciente.

La entrevistadora se reunió con cada uno de ellos y por medio de una guía de entrevista estructurada les escuchó hablar sobre sus historias de empresa familiar haciendo preguntas abiertas elocuentemente para ir guiando la conversación tomando la estructura necesaria para poder posteriormente, encontrar comparaciones similares entre ellas mismas y con el proceso de sucesión ideal descrito en la presente investigación.

En este estudio se tomó como familia a las personas relacionadas por primero, segundo y hasta tercer grado de consanguinidad siempre que laboren unidos en el ámbito empresarial de la gestión familiar. Entre las limitantes de esta investigación se menciona que el estudio de la sucesión empresarial familiar es una cultura relativamente nueva puesto que comenzó a popularizarse en los años noventa, existe poca información histórica e información actualizada

confiable pero abarca pocos autores. Además no existen publicaciones en Guatemala que indiquen nombre y número exacto de las empresas de gestión familiar que operan en el país, por lo que no se pudieron dar estadísticas exactas referentes al desarrollo familiar dentro del mercado guatemalteco.

2.4 Aporte

Esta investigación tiene como fin aportar a los propietarios y herederos de empresas familiares información relevante sobre la forma de ejecutar la sucesión, enfocándose siempre en el indicador más influyente encontrado como similitud en las sucesiones estudiadas para que puedan utilizarlo como base y ponerlo en práctica dentro de sus empresas familiares propias.

Asimismo el presente trabajo, más allá de ser informativo, busca trascender por medio de una propuesta elaborada por la autora para la elaboración de la Carta Magna Familiar encontrada en el Anexo #1 la cual puede ser utilizada por cualquier individuo que quiera ordenar su negocio conjuntamente con su familia. Dicha propuesta fue formada tomando lineamientos específicos seguidos por los empresarios guatemaltecos estudiados y el poder realizar una CMF propia le dará a los empresarios una idea clara de su negocio pues resaltarán fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad entre otros, para así tomar medidas correctivas y evitar ser parte de la estadística que no trasciende la sucesión.

Adicionalmente es importante resaltar que existe una diversidad de estudios que abarcan las diferentes problemáticas de la sucesión de una empresa familiar y el abordaje de cada uno de ellos desde diferentes puntos de vista, sin embargo, hay escasos estudios enfocados a la comparación del proceso de sucesión en diversas empresas y en Guatemala es muy difícil encontrar publicaciones físicas y virtuales que aborden este tipo de investigaciones comparativas del proceso de sucesión en empresas nacionales, por tanto se espera proporcionar a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y demás población guatemalteca en general, material de referencia para futuras investigaciones comparativas relacionadas con el proceso de sucesión familiar en organizaciones guatemaltecas.

Como punto final, se aporta un cuadro resumen con la definición que abarca el MINECO, CIG, BCIE y AGEXPORT sobre los tamaños de las empresas incluyendo a la empresa grande debido a que si bien es cierto ya están definidos los tamaños de las micro, pequeñas y medianas empresas, se deja a las grandes empresas por asumidas como cualquier empresa mayor a los rubros establecidos en cada asociación, cámara o ministerio y con esta tabla se simplifica la búsqueda integrando a su vez la definición de empresa grande, la misma se encuentra en el Anexo #3.

III.MÉTODO

Este estudio corresponde a un modelo de investigación descriptiva cualitativa, la cual se llevó a cabo en cinco empresas guatemaltecas que con el paso del tiempo han crecido a un número mayor de trescientos empleados, sobrepasando exitosamente la primera sucesión. Grupo Pit y Agencias Way quienes se encuentran actualmente en su segunda generación, Prensa Libre y Seguros Universales quienes ya trascendieron a su tercera generación y una empresa dedicada a la fabricación de cemento y agregados quienes se encuentran actualmente en su quinta generación.

Las características de las empresas objeto de estudio fueron las siguientes:

Tabla #2
Características de las empresas a investigar

No.	Nombre de la Empresa	Años en el mercado	Número de Empleados	Número de generación trabajando acualmente
1	Grupo Pit y afiliadas	23	2,044	2da y 3ra generación
2	Prensa Libre	53	3,000	2da y 3ra generación
3	Fabrica cementera	122	15,000	4ta y 5ta generación
4	Agencias Way	81	912	2da, 3era y 4ta generación
5	Seguros Universales	49	325	3ra generación

Fuente: elaboración propia.

Las empresas a investigar fueron seleccionadas mediante la aplicación del modelo cualitativo por conveniencia, tomando en consideración los criterios siguientes:

- Que sea una empresa familiar como se describe en la sección 1.2.1.c de esta investigación.
- Que la empresa se haya constituido en Guatemala, es decir, que sea una empresa guatemalteca.
- Que la organización ya haya pasado al menos una sucesión durante su existencia.
- Que la compañía esté conformada por más de 300 colaboradores.
- Que los líderes familiares y/o propietarios de dichas empresas se encontraran con el ánimo y la disponibilidad para participar en el estudio, proporcionando la información que se requería respecto a la su historia familiar empresarial y el proceso de sucesión en sus organizaciones familiares.

- Y que las oficinas centrales de las cinco empresas se encontraran ubicadas dentro del perímetro de la ciudad facilitando de esta manera la movilización hacia las mismas para la investigadora.

3.1 Sujeto

Para recabar la información requerida se incluyó al sujeto descrito a continuación:

3.1.1. Líder de la organización familiar

El 100% de las entrevistas se pasaron a los líderes organizacionales familiares que ocupaban un cargo de poder en alguno de los círculos de la empresa familiar al momento de realizar el trabajo de campo, puesto que ellos fueron los que sucedieron al fundador o previo sucesor y por ende ocupan los puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

Cabe resaltar que se tomó en consideración a todos los sucesores familiares anteriores que en algún momento tomaron un papel protagónico formando así, parte importante de la historia de la empresa, y en vista que las empresas solo tienen un puesto máximo el cual corresponde a Presidente de la organización o en su defecto Gerente General, la investigadora no quiso centrarse en el título de estos puestos de trabajo.

Por eso la investigación se enfocó en aquellas personas que enseñan con su ejemplo y contagian a todos los que le rodean de los valores que le caracterizan encaminando así al triunfo no solo a su familia sino a la empresa. Por eso, entre los entrevistados se encuentran: 1 Presidente Ejecutivo (CEO) 3 Directores Financieros y Administrativos y 1 Presidenta de Familia; el estudio tomó a los 5 líderes organizacionales familiares como tales y se les realizó una entrevista dirigida.

3.2 Unidad de análisis

La autora confirmó la existencia de una Carta Magna familiar la cual determina el proceso de sucesión que se llevó a cabo; así como también se indagó por la existencia de un testamento o documento de ley que les apoyara.

3.3. Población y muestra

La población y muestra de los sujetos incluidos en la presente investigación se describen seguidamente.

3.3.1. Población

Para el presente estudio, la población se compone de toda aquella empresa familiar que sea considerada como empresa grande y tenga más de 300 empleados laborando activamente para ella; haya sido constituida en la República de Guatemala, sus oficinas centrales se encuentren en la ciudad capital y la empresa misma haya atravesado por el proceso de sucesión por lo menos una vez logrando exitosamente su continuidad en el tiempo y el mercado guatemalteco.

3.3.2. Muestra

La muestra la componen las 5 empresas estudiadas las cuales son: Domino's Pizza, Prensa Libre, Agencias Way, Seguros Universales y una Fábrica Cementera.

3.4 Instrumentos

Con el fin de recopilar información de utilidad para poder cumplir con los objetivos de esta investigación la investigadora elaboró el siguiente instrumento.

3.4.1. Guía de entrevista para los líderes familiares que laboran activamente en cualquiera de los círculos de la empresa familiar

La investigadora elaboró una guía estructurada compuesta de 4 preguntas abiertas y 28 cerradas de opción múltiple para realizar la entrevista personal que se aplicó en la totalidad de los sujetos, ver Anexo #6. Cabe resaltar que la pregunta más importante fue la número 10, ya que aquí se les solicitó al entrevistado que narrara la historia empresarial y familiar detallando desde su creación, las sucesiones atravesadas hasta su situación actual.

3.5 Procedimientos

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

- a. Elección del tema a investigar.
- b. Aplicación de una investigación preliminar sobre las empresas familiares propiedad de guatemaltecos a investigar para verificar la factibilidad de obtener información.
- c. Revisión bibliográfica referente al tema de investigación.
- d. Redacción del marco de referencia.
- e. Redacción del planteamiento del problema.
- f. Selección del método de investigación a aplicar.
- g. Redacción de instrumentos de recolección de datos.
- h. Realizar las entrevistas.
- i. Tabular los resultados de la entrevista.
- j. Posteriormente se determinaron los aspectos claves de la sucesión familiar utilizada.
- k. Se identificó la estructura de sucesión a seguir de cada familia/empresa.
- l. Comparación e interpretación de resultados.
- m. Realización de conclusiones de la investigación y la propuesta de recomendaciones de acuerdo a las necesidades identificadas.

3.6 Tipología de la investigación

Se estipuló que era preciso hacer uso de la metodología de investigación descriptiva cualitativa para identificar las similitudes en el proceso de sucesión de cada una de las empresas a estudiar con el proceso de sucesión ideal y los aspectos en que se alejaron de este proceso ideal teórico.

Dankhe, citado por Ávila (1999), establece que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, y es por esto que tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación, se determinó necesario el uso de la herramienta descriptiva.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, después de aplicar el instrumento de esta investigación (Anexo 1). Para mantener discreción, respetar a los entrevistados y por fines prácticos en análisis y presentación de resultados, a partir de este momento la autora se refiere a los consultados como individuo o empresa A, B, C, D y E respetivamente.

4.1 Información general de los entrevistados

Tabla #3
Género de los entrevistados

Género	Número
Femenino	1
Masculino	4
Total de respuestas	5

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 1

En las empresas de gestión familia estudiadas; las personas entrevistadas, que son las personas que tienen un puesto elevado de liderazgo, en su mayoría son de género masculino.

Tabla #4
Rango de edades

Edad	Número
De 40 a 44	1
De 45 a 49	0
De 50 a 54	2
De 55 a 59	2
Total de respuestas	5

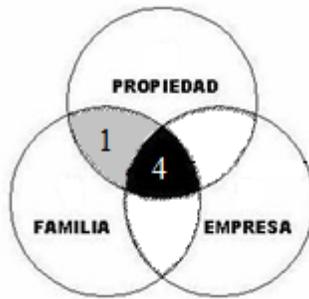
Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 2

Debido a que del total de entrevistados todos contaban con diferentes edades, se les agrupo en rangos de edad, se puede observar que la mayoría son adultos maduros de entre 50 y 59 años de edad.

El 100% de los entrevistados respondieron f y g a la pregunta de escolaridad, es decir que cuentan con carreras superiores universitarias como maestrías y también tienen estudios a fin con el giro del negocio familiar.

Imagen #3

Número de personas encontradas dentro de los círculos de Davis y Tagiuri.



Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 6

Referente a los círculos de Davis y Tagiuri al cual pertenecen los entrevistados se encontró que la mayoría se ubican en el conjunto #7 el cual unifica la familia, propiedad y empresa.

Tal como se muestra en la tabla a continuación, los consultados se encuentran entre la 2da, 3era y 4ta generación familiar, derivando así que dentro de los entrevistados la relación que tienen con el fundador de su organización es la de 1 hijo, 3 nietos y 1 bisnieta.

Tabla #5

Relación del entrevistado con el fundador y número de generación que representa.

Entrevistado	Relación con el fundador de la empresa	Número de generación a la cual pertenece
A	hijo	2da
B	nieto	3era
C	bisnieta	4ta
D	nieto	3era
E	nieto	3era

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 8 y 9

4.2 Modelo de sucesión seguido basado en la historia de la organización.

Se solicitó a los entrevistados que narraran la historia de los inicios de la empresa de gestión familiar para conocer desde adentro las leyendas que cada una de las organizaciones estudiadas se hace acreedora, pero sobre todo, el punto primordial de la pregunta #10 fue entender el proceso de sucesión atravesado por última vez para así poder identificarlo, plasmarlo y compararlo con el proceso de sucesión ideal teórico, la tabla a continuación muestra el resultado.

Tabla #6

Tabla de comparación del proceso de sucesión realizado en las empresas estudiadas con el proceso de sucesión ideal teórico

	Paso #1	Paso #2	Paso #3	Paso #4	Paso #5
Proceso ideal teórico	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Entrenamiento	Transferencia	Culminación
Proceso de sucesión empresa B	Entrenamiento	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Transferencia	Culminación
Proceso de sucesión empresa C	Entrenamiento	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Transferencia	Culminación
Proceso de sucesión empresa D	Entrenamiento	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Transferencia	Culminación
Proceso de sucesión empresa E	Entrenamiento	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Transferencia	Culminación
Proceso de sucesión empresa A	Entrenamiento	○	Diagnosticar	Formar plan de sucesion	Transferencia

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 10

Por fines prácticos se decidió colorear los pasos para que fuese visualmente más fácil de analizar la secuencia seguida, el resultado de la imagen muestra claramente que el proceso ideal teórico descrito en muchos libros no concuerda con lo realizado por estas 5 empresas familiares, más sin embargo, la imagen sí demuestra que hubo un patrón de conducta el cual fue igual en todas.

El modelo de sucesión seguido por las 5 empresas fue el siguiente:

1. Como primer paso realizaron el entrenamiento, también llamado coaching, en varios casos encontramos al futuro sucesor a corta edad, inclusive desde su etapa de colegio, ayudando en la empresa creando así un impacto en la formación del carácter y conducta en cuanto a

responsabilidad, servicio y conocimiento del negocio, generando entendimiento y empatía para reconocer el esfuerzo que se necesita para sacar adelante la empresa y por consiguiente, a la familia. El 100% de los entrevistados indican que al momento de comenzar a laborar en la organización no existía un plan de sucesión que indicara que así lo debían de hacer, y pese a esto, comenzaron a involucrarse con el giro del negocio.

2. Trabajando dentro de la organización viviendo de primera mano sus valores, procesos y complicaciones diarias se creó en ellos (los entrevistados) la necesidad de diagnosticar el estado de la empresa ya que se vieron en una posición de mando y en cierto punto se preguntaron a sí mismos ¿hacia dónde quiero y puedo llegar o qué quiero hacer con esta empresa? Al cuestionarse esto vieron sus fortalezas y amenazas tanto internas como externas, algunos como el entrevistado C lo realizó de manera formal y estructurada dejando un registro de todos los diagnósticos y planes a seguir, otros, realizaron el análisis de prisa y sin dejar mucho por escrito al principio porque la situación así lo ameritaba, pero todos diagnosticaron similares perspectivas las cuales fueron: el manejo del proceso interno de la organización, el personal con el cual contaban y sus capacidades, el cliente y finalmente analizar cómo todo lo anterior repercutía en el área financiera.

3. Al realizar un plan de sucesión conjuntamente con la gerencia del momento o en dos de los casos, con futuros sucesores en la línea de herederos y asesoría externa, se obtuvo como resultado de la planeación lo siguiente: dos de las cuatro empresas prosiguieron con el cuarto y quinto paso respectivos de la transferencia y la culminación de la sucesión mientras que en otra restante se percató que era necesario introducir una gerencia externa y que la familia debería de salir completamente de la organización quedando solamente al mando de los órganos de gobierno empresariales y esto fue lo que se hizo.

4. A continuación viene la transferencia de cargo o mando la cual se logra de manera sencilla puesto que ya se venía practicando o imponiendo con anterioridad la situación y los colaboradores de las empresas sabían quién estaba en alto mando de poder cuando el jefe no se encontraba cerca y era a esta persona a quien recurrían para apoyo o permisos.

5. El paso 5 es finalmente la fase de la culminación la cual se da de manera natural puesto que tanto proveedores, clientes, empresa y familia, se sienten cómodos con el nuevo sucesor ya que la absorción de responsabilidades y autoridades ha sido completada y tomada con positivismo dando como resultado que el sucedido puede retirarse definitiva y tranquilamente.

La única variante que se muestra fue en la empresa A ya que ellos, justo donde se colocó en la Tabla #6 un sol (entre el entrenamiento y el diagnóstico) tuvo que afrontar el fallecimiento de su fundador lo cual llevó a una culminación inmediata del proceso de sucesión que a su vez conlleva a iniciar inmediatamente la fase de diagnóstico. Esta empresa por ser la más joven, en este momento tampoco cuenta con la última etapa que corresponde a la culminación, paso #5 puesto que aún sigue en fase de transferencia siendo uno de los pasos a introducir una gerencia externa para ellos quedarse en los órganos de gobierno.

4.3. Tipo de sucesión realizado por cada una de las empresas

Tabla #7
Tipo de sucesión estudiada.

Empresa	Tipo de sucesión estudiada
A	Sucesión inesperada
B	Sucesión inventora
C	Sucesión inesperada
D	Sucesión embajadora
E	Sucesión monárquica derrocada

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 11

a) Dentro de la sucesiones inesperadas se encuentran la empresa A y la C ya que una de ellas aun cuando de manera informal eran los de la 2da generación los que estaban liderando la empresa pues desde el inicio el padre adquirió la franquicia para regalársela a su hijo, se enfrentaron al fallecimiento inesperado del patriarca que los dejó sin el apoyo intelectual, pero gracias a sus enseñanzas de vida pudieron superar esta etapa, seguir adelante y crecer más que antes. Y la otra empresa estudiada si bien no atravesó por una pérdida de un ser querido al

percatarse que la familia había crecido a proporciones fuera de su control reconocieron que necesitaban ayuda, por esta razón llamaron a un profesional experto en el tema, Ivan Lansberg, para que les ayudara a hacer un diagnóstico organizacional y que les presentara sus opciones, sin embargo, tuvieron que afrontar la recomendación dada por el sucesor externo hacia el reemplazo inmediato de todos los familiares involucrados dentro de la organización ya que para comenzar a hacer las cosas bien, había que comenzar desde cero.

Lo analizaron, lo aceptaron, se adaptaron y obedientemente realizaron lo sugerido por el gurú de las empresas familiares y fue así como trascendieron la organización, dejando en ese momento a la organización sin ningún familiar laborando dentro de ella y contratando a personal externo e interno capacitado para cubrir los puestos desocupados por los familiares, todo con el respaldo de un plan de retiro.

b) La empresa B se vio en una sucesión inventora en la cual el patriarca identificó una oportunidad de negocio y decidió trabajar por ella, para esto fue necesario alejarse de la empresa dejando a la tercera generación al mando.

c) La sucesión embajadora se da en la empresa D en donde el patriarca, dejando a un lado las dificultades de salud, sigue llegando a la oficina todos los días y es él quien representa en la mayoría de eventos a la empresa, pero los de la tercera y cuarta generación trabajan arduamente dentro de la compañía.

d) Finalmente la empresa E es el claro ejemplo de la sucesión monárquica pues dado a que una sucesión anterior la que les tocó atravesar lastimosamente fue una sucesión inesperada con el fallecimiento de su padre, el tío que quedó a cargo fue quien comenzó a “re estructurar la empresa” retirando a los familiares por motivos de lucro personales y fue allí cuando se vieron en la necesidad de unir fuerzas comprando y cediendo acciones de varios con derecho a voto para poder derrocarlo de su cargo.

4.4. Planes organizacionales

Tabla #8

Plan estratégico, diagnóstico y propósito organizacional

EMPRESA	CONTABAN CON PLAN ESTRATÉGICO	PROPÓSITO ORGANIZACIONAL
A	Si	Con ayuda
B	Si	Con ayuda
C	Si	Con ayuda
D	Si	Con ayuda
E	Si	Con ayuda

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 12, 13, 14 y 15

Al momento de trascender el 100% de las empresas contaban con un plan estratégico y el propósito de la organización fue determinado de manera en conjunta con 1 o más personas.

Tabla #9

Documentos legales

EMPRESA	DOCUMENTOS LEGALES	¿CUÁLES?
A	Si	a
B	Si	a y b
C	Si	a, b y c
D	Si	a
E	Si	a, b y c

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 16 y 17

Todos los entrevistados indicaron tener algún tipo de documento legal a la hora de suceder la transición, en los casos donde indicaron c: otro, ambas empresas contaron con una Carta Magna Familiar llamada también Protocolo de Familia.

4.5 Plan de Sucesión, retiro y perfil del sucesor

Tabla #10
Plan de sucesión y retiro

EMPRESA	¿EXISTIÓ PLAN DE SUCESIÓN?	¿SE REALIZÓ EN ESE MOMENTO UN PLAN DE SUCESIÓN?	¿CÓMO SE PLASMÓ EL PLAN?	¿EXISTE PLAN DE RETIRO?	EDAD PARA JUBILARSE	COMPROMISO DE GERENCIA
A	No	Si	a y c	Si	de 65 a 70	Si
B	Si	(no aplica)	a y c	Si	Cualquier edad	Si
C	Si	(no aplica)	a y c	Si	47	Si
D	No	No	(no aplica)	No	(no aplica)	(no aplica)
E	Si	(no aplica)	a y c	Si	Cualquier edad	Si

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 18, 19, 20, 21, 22 y 23

Tres de las cinco empresas contaban con un plan de sucesión a seguir, posteriormente una de las 2 empresas que no tenían se vio en la tarea de realizar un plan de sucesión haciendo con esta cuatro empresas que contaron con un plan de sucesión el cual plasmaron por escrito y hablado formalmente pues en todos los casos se demostró el compromiso por parte de gerencia para con él tema. Dentro de los planes de sucesión todos cuentan con un plan de retiro aunque no necesariamente con una edad de jubilación.

Para el caso de la empresa D en particular recordemos que son una sucesión embajadora la cual se está llevando a cabo hoy en día, entonces aun cuando no se cuente con un plan de sucesión como tal por escrito y compartido de manera formal, el patriarca siempre ha tenido de manera más reservada su plan de sucesión, muestra de ello (y a manera de ejemplo real) es que ningún familiar puede ingresar a trabajar a la organización hasta no haber obtenido su título universitario que lo acredita como apto para trabajar en la empresa, tema que también va de la mano con la tabla #11 expuesta a continuación.

Tabla #11

Perfil y elección del futuro sucesor

EMPRESA	EXISTIÓ PERFIL IDEAL DEL SUCESOR	¿PARTICIPÓ DE LA CREACIÓN?	NOTIFICACIÓN A FAMILIARES	¿SE MANTUVIERON FIRMES?
A	Si	Si	Si	Si
B	Si	Si	Si	Si
C	Si	Si	Si	Si
D	Si	No	Si	Si
E	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 24, 25, 26 y 27

Se determinó que por el hecho de ser familia, todos tenían un perfil ideal del sucesor a seguir, algunos adicionaban más cosas que otros a la lista del perfil, sin embargo la similitud que tuvieron todos fue la consanguineidad; el sucesor ideal en la mayoría de lo posible, debe de ser pariente. Por lo antes expuesto la participación de la creación del perfil del sucesor, el notificar a los demás familiares oportunamente y mantenerse firmes en mantener el ideal del perfil del sucesor fue acertado por todos.

Tabla #12

Entrenamiento

EMPRESA	¿EXISTIÓ ENTRENAMIENTO?	¿DE QUÉ TIPO?
A	Si	Estudios a fin y trabajo en campo de acción
B	Si	Estudios a fin y trabajo en campo de acción
C	Si	Estudios a fin y trabajo en campo de acción
D	Si	Estudios a fin y trabajo en campo de acción
E	Si	Estudios a fin y trabajo en campo de acción

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 29 y 30

Tal como se mostró en la tabla #6 y ahora tabla #12, el 100% de los entrevistados tienen suficiente trabajo de campo y estudios a fin para poder abarcar muchos años de experiencia en su trabajo, parte de los beneficios de haber trabajado dentro de la organización a temprana

edad es que en escala de 1 a 10, siendo 1 muy mal y 10 excelente todos indicaron tener de un 9 a un 10 de aceptación de los colaboradores al momento de culminar la sucesión. .

4.6 Órganos de gobierno (familiares y empresariales)

Tabla #13
Órganos de gobierno de las empresas estudiadas.

Empresa	ÓRGANO DE GOBIERNO				
	Empresarial		Familiar		
	junta directiva	asamblea de accionistas	junta familiar	consejo junior	asamblea familiar
A	x	x	x	x	x
B	x	x	x		
C	x	x	x	x	x
D	x	x	x		
E	x	x	x		

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas 35, 36, 38 y 39

El 100% de las empresas cuentan con los órganos de gobierno empresariales y los utilizan correctamente, mientras que en los órganos de gobierno familiares se encontró lo siguiente:

a) Solamente dos de las cinco empresas tienen estructurada la figura de la asamblea familiar, con una o dos personas encargadas de coordinar a toda la familia para: eventos, notificaciones, convivios y demás; inclusive tienen un cadena de notificaciones y saben qué y cuándo deben coordinar las actividades anuales que se planifican con 1 año de antelación.

Las tres familias restantes indicaron que no cuentan con una verdadera asamblea familiar formal como tal más sí tienen actividades familiares que dan por hecho (como una ley escrita únicamente en la mente de cada uno de ellos) pero son ocasionales como por ejemplo pasar navidad reunidos.

b) Las cinco empresas cuentan con un consejo familiar, aunque de estas 5 solamente tres de ellas la tienen bien estructurada puesto que son las empresas que cuentan con CMF y por ende,

los participantes han estado más activos. Las otras cuentan con un consejo familiar pero el mismo tiene poca o nula influencia, debido a que es informal.

c) Y de las tres empresas que cuentan con consejo familiar, dos de ellas cuentan ya con lo que es el consejo junior.

Es importante mencionar que para poder ir desarrollando adecuadamente todo el proceso de crecimiento empresarial se reveló que 2 de las 5 empresas, la empresa A y la empresa C, cuentan con una oficina de inversión familiar la cual se encarga de velar por el rendimiento del dinero grupal y establecen una serie de reglamentos internos propios de cada giro de negocio para poder tomar decisiones de inversión a corto y largo plazo, por tanto la diversificación de la empresa es más grande.

Tabla #14
Tipos de Empresa Familiar

Empresa	Tipo de empresa familiar
A	De propiedad accionaria
B	De control
C	De propiedad accionaria
D	De propiedad accionaria
E	De propiedad accionaria

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Pregunta 37

De las empresas estudiadas 4 son de propiedad accionaria y solamente una, la empresa B, es una empresa familiar de control, es decir que aun cuando haya más familias o individuos que sean socios, esta familia en específico (la familia de la B) tienen el control de la compañía por la mayoría de votos de las acciones.

Tabla #15

Carta Magna Familiar y contratación de consultor externo para su creación

EMPRESA	¿CUENTAN CON CMF?	¿PARTICIPÓ EN LA CREACIÓN DE LA CMF?	¿A LOS CUANTOS AÑOS LA HICIERON?	¿CONTRATARON ASESOR EXTERNO?
A	Si	Si	6	Si
B	No	No	(No aplica)	No
C	Si	Si	110	Si
D	No	No	(No aplica)	No
E	Si	Si	27	No

Fuente: elaboración propia basada en Anexo 6, Preguntas

Únicamente dos de las empresas estudiadas optaron por asesoría privada pagando a terceros profesionales expertos en el tema para ser guiados en el proceso de la formación y ejecución de la Carta Magna Familiar y plan de sucesión. Cabe mencionar que estas dos empresas son las que tienen mayor número de familiares incorporados y contabilizados en total de los tres círculos de la empresa familiar por lo cual se indica que justamente esta es la razón por la cual estas dos familias tomaron acción con asesoría externa profesional; no es lo mismo poner de acuerdo a 10 personas que a 100.

La empresa A se percató de la problemática que podría crear la falta de un plan de sucesión o una Carta Magna Familiar, así que la familia decidió invertir gran parte de su tiempo en la realización de este protocolo y procesos de sucesión internos en los cuales invirtieron aproximadamente 14 años para lograr terminar; durante el proceso solicitaron ayuda a profesionales extranjeros expertos en el tema ya que coordinar a cien personas relacionadas entre ellas con similares intereses no fue tarea fácil pero gracias al compromiso de los hermanos que en ese momento, y hasta la fecha siguen realizando, formaron una Carta Magna y armaron un plan de sucesión.

Para fines de soporte y contribución a la presente investigación es importante mencionar que el entrevistado A y su familia, son pioneros en el tema de ordenamiento familiar y por lo mismo es reconocida por todas las demás empresas estudiadas (y otras del mercado local) como la familia de ejemplo a seguir en Guatemala en relación a empresas familiares y realización de la Carta Magna Familiar.

Requerimientos y valores de las empresas para sus sucesores:

a) La empresa B ha atravesado ambas sucesiones con sucesor y sucedido presentes, pero no por esto ha sido más fácil el proceso. Ellos tienen varios socios y por ende varias familias pero, enfocándonos en la familia mayoritaria por voto, exige que tengan estudios en el área que desea dirigir y haber pasado por el entrenamiento correspondiente.

b) La empresa C cuenta con una estructurada CMF y planes de sucesión interiores que detallan paso a paso cada etapa del proceso de sucesión, lineamientos a seguir familiares, valores y métodos. Uno de los rubros más importantes que destaca su protocolo es la parte dedicada a los programas para sus jóvenes creando oportunidades de estudio y trabajo al igual que los programas familiares los cuales centran su atención en recordar las buenas obras y progresos que la familia ha realizado durante todos estos años.

c) La sucesión que la empresa D esta empresa no cuenta con un plan de sucesión establecido formalmente, ni Carta Magna sin embargo tienen claro que no pueden contar con una edad máxima de jubilación ni plan de retiro ya que están convencidos que la salud del sucedido decaería al momento de llegar a esta etapa. Con lo que cuentan es con los valores del fundador y su manera de hacer bien las cosas familiares y esto ha trascendido ya hasta la cuarta generación.

d) Por ultimo tenemos la empresa E, actualmente es una empresa familiar de propiedad accionaria la cual ha atravesado ya dos generaciones, estando la tercera al mando, pero ha tenido cinco sucesiones familiares internas. En la última sucesión ya se contaba con un diagnóstico organizacional y un plan de sucesión el cual involucraba derrocar a la presidencia actual, los hermanos hicieron su CMF la cual indican fue sumamente fácil de redactar y poner en cumplimiento y en cuestión de poco tiempo ya habían logrado realizar la sucesión tal como la habían planeado.

Un reglamento que tienen tres de las cinco empresas estudiadas (A, B y C) es el hecho de no permitir que familia no consanguínea pueda ingresar a laborar o formar parte del equipo de trabajo de la organización a menos que sea una persona que ya se encontrara trabajando dentro de la empresa antes de imponer la regla.

Dentro de los valores familiares que comparten los cinco entrevistados esta la honradez y trabajo constante y finalmente, otro punto que tocan es la ejecución y formación del plan de sucesión de cada empresa así como si cuentan o no con un plan de retiro y Carta Magna Familiar; debido a que esta última es un documento celado por la familia el mismo está restringido a toda aquella persona que no sea perteneciente a alguno de los círculos de la empresa familiar, por esta razón, no fue posible indicar o describir el contenido de las mismas en la presente investigación pero sí se tomaron como referencia para la realización de la propuesta ubicada en el Anexo #1.

4.7 Otros aspectos interesantes presentados

A. Obstáculos en la sucesión

Los obstáculos familiares suelen ser más que los obstáculos empresariales, y esta investigación así lo confirma, ya que solamente dos sucesores, indicaron que tuvieron algún roce con alguno de los colaboradores de alto mando al momento de iniciarse en la empresa, pero en ambos casos los sucesores eran jóvenes y nuevos en la empresas y las personas con las cuales tuvieron molestias eran personas que probablemente los veían como amenaza.

En cuanto a obstáculos familiares se refiere, los cinco entrevistados indicaron haber tenido que superar varios de este tipo, a continuación se identifican las principales:

- Negativa a innovar o expandir el negocio hacia nuevas oportunidades.
- Denegación a dejar el puesto de poder alcanzado.
- Inexistencia en su momento en las 5 empresas de una Carta Magna Familiar la cual diera lineamientos a seguir en determinadas situaciones.
- Disgustos por diferencia de salarios.
- Molestias para ingreso de nuevos familiares al negocio en cuanto a puesto o funciones de trabajo distribuidas.
- Las dos empresas que tienen familia numerosa presentaron dificultades para coordinarse y poner de acuerdo a la familia a la hora de realizar la Carta Magna Familiar.
- Falta de un plan de retiro

V. CONCLUSIONES

Del análisis e interpretación de resultados se concluye que el indicador más influyente en la sucesión de cada una de las empresas de gestión familiar del estudio es el entrenamiento que vivió cada uno de los sucesores puesto que todos los entrevistados estuvieron involucrados con el giro del negocio desde antes de llegar al puesto en donde están actualmente y por medio de la experiencia vivida dentro de la organización, los cinco alcanzaron un mismo sentir: amor y respeto por la empresa y sus familiares.

Comparando los procesos de sucesión seguidos por cada una con la tarea de sucesión ideal teórica deja ver que la secuencia de pasos tomados por las empresas estudiadas difieren en orden con relación hacia dicha estructura del proceso ideal teórico, por lo anterior, se puede afirmar que los pasos seguidos por todas las empresas estudiadas para alcanzar el éxito en la sucesión, fueron los siguientes en el orden presentado:

1. Entrenamiento
2. Diagnosticar
3. Planificación (formal o informal pero si establecen que hacer, al menos a corto plazo)
4. Transferencia
5. Culminación

El plan seguido por las empresas ha sido diferente del plan ideal teórico y se concluye en que esto se debe al hecho de que las cinco empresas por la naturaleza familiar de las mismas dejan a un lado el plano lógico teórico en el cual se comprende que debe de haber una planificación antes del entrenamiento ya que el llevar a los hijos al trabajo desde pequeños suele convertirse en una generalidad y en lo lógico para las familias que trabajan unidas, haciendo que los futuros sucesores comienzan a involucrarse así en las actividades de la organización influyendo en un mejor proceso de sucesión pues son ellos quienes han crecido en paralelo con la empresa y al final diagnostican y planifican el futuro de la compañía y de la unión familiar.

Es importante recalcar que lo verdaderamente valioso en este proceso y, que es el paso clave, es el del entrenamiento, si se logra que la experiencia y el acercamiento que cada uno de los hijos va teniendo al integrarse con la empresa sea un involucramiento real a temprana edad se puede

concluir que en el futuro este hijo, que es el sucesor, va a cumplir con todos los requisitos indispensables de un sucesor como tal pues empezará a empoderarse de la pregunta ¿qué quiero hacer en esta empresa? y al trabajar en la respuesta será aceptado por la organización, proveedores y clientes.

Las conclusiones por cada uno de los indicadores incluidos en la presente investigación se presentan seguidamente:

- a) Solamente tres de las cinco empresas poseían un plan de sucesión al momento de comenzar con la sucesión estudiada, pero al finalizar la misma, en cuatro de las empresas habían realizado su planeación estratégica la cual abarca: plan de sucesión, plan de retiro, creación de la Carta Magna Familiar y formación de órganos institucionales y familiares. Con esto se asegura que hubo compromiso por parte de gerencia hacia la formación de la planificación de la organización.
- b) Los 5 entrevistados tuvieron un período de entrenamiento con sucedido y sucesor.
- c) Dentro de los factores que determinaron la suelta definitiva se encuentran para la empresa A el fallecimiento repentino del patriarca, para la empresa B la necesidad de innovar en el mercado, en la empresa C se tuvo al asesor externo que presionó para hacer un retiro prematuro necesario para todos los familiares que laboraban dentro de la organización y en la empresa E se tuvo el desalojo de herederos de la empresa. La empresa D no presentó ningún factor pues es una sucesión embajadora muy bien manejada en donde la relación entre patriarca y sucesores conllevan bien bajo la visión y lineamientos del mismo.
- d) Basado en las entrevistas realizadas en donde los consultados indican tener un testamento u otros documentos legales y financieros de los cuales se apoyan se puede acordar que las cinco empresas poseen documentos de ley que respalda tanto a la empresa como a sus herederos.
- e) El 100% de las empresas cuentan con los órganos de gobierno empresariales y los utilizan adecuadamente.

f) Tomando en cuenta que todas las familias estudiadas cuentan con personas dedicadas a reunir a la familia cada cierto tiempo o para eventos sociales, realizan actividades no lucrativas juntos y celebran fiestas que organizan en conjunto, se puede afirmar que el 100% de las familias tienen una asamblea familiar, en las empresas B, D y E de manera informal y en las empresas A y C formal puesto que anunciaron el título de este órgano administrativamente.

g) Se llegó a la conclusión que las empresas cuyas familias no son numerosas, no poseen consejo junior, pues en su mayoría no cuentan con adolescentes o pre adolescentes que puedan formar esta estructura de gobierno familiar y puedan participen activamente en las reuniones

h) Se encontraron similitudes en el nivel académico de los cinco entrevistados siendo esta la licenciatura o maestría universitaria y adicionalmente estudios a fin con su giro de negocio, esto da la pauta que si bien es cierto no es necesario tener un título universitario para ser exitoso, tener el conocimiento adecuado sobre el giro del negocio y estudios académicos facilitan el proceso administrativo gerencial y ayuda a tener éxito más fácilmente.

i) Acorde a los resultados se valida que el mantener firme el perfil del sucesor, es decir, que al momento de la contratación no se sea flexible para darle oportunidad a un familiar versus una persona externa, es un punto clave para cumplir con la planificación de la sucesión y que la empresa trascienda exitosamente.

j) Los obstáculos familiares tales como los celos, decisiones de vida propias que repercuten en los demás o diferencias de opinión suelen ser más que los obstáculos empresariales ya que, acorde a las narrativas de los entrevistados, cuando hay un conflicto o desacuerdo con un familiar existe culpabilidad al no concordar versiones o inclusive se llega a tener un sentimiento de traición cuando alguien cambia de opinión respecto a una decisión a tomar y esto perdura por un periodo de tiempo mayor debido que existen reuniones familiares en las cuales hay terceros involucrados (como conyugues o hijos) que toman bandos y por naturaleza, crean conflicto.

k) La empresa A y C bajo circunstancias diferentes tuvieron sucesiones inesperadas mientras que la empresa B tuvo una sucesión inventora, la D está teniendo una sucesión

embajadora y la empresa E tuvo una sucesión monárquica derrocada; lo anterior demuestra que cada empresa y cada familia es diferente y por ende cada una en su momento atravesará por una transferencia y problemática diferente y única que les hará evaluar y valorar a su familia y organización. Lo curioso es que aunque todas tuvieron formas de sucesión diferentes coincidieron en cada uno de los pasos y la única característica que mantienen todas a lo largo del proceso es el cariño y ganas de trabajar por su empresa para sacarla adelante y hacerla exitosa, esto desenvuelve otras emociones que se ven reflejadas después a lo largo del camino como la ambición y motivación de crecimiento, pero he aquí el verdadero motivante, el amor.

1) Se concluyó que la mayoría de las compañías estudiadas son empresas familiares por propiedad accionaria ya que por naturaleza humana, el deseo de preservar como propio el negocio familiar siempre ha estado como primordial en las narrativas de los entrevistados, hasta el punto en que hoy en día permanezca como parte de patrimonio.

VI RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están generalizadas para que al lector se le facilite la comprensión de las mismas, se recomienda al lector analizar cada una de ellas desde ambos puntos de vista, tanto de la perspectiva del sucesor como del sucedido para poder enriquecerse del tema.

- a) La experiencia personal de los cinco entrevistados muestra que, el involucrar a los miembros de la familia desde temprana edad puede ser muy beneficioso para la transmisión de poderes en el largo plazo, ya que desde muy pronto se van familiarizando con el negocio y también, con la mística del negocio familiar haciendo florecer en candidato a sucesión las cualidades necesarias para el negocio, compartiendo el entusiasmo, respeto y sentido de pertenencia transmitiendo así la visión y valores de una generación a otra.

Llevar a cabo lo antes mencionado no es tarea sencilla, pero se exhorta a que se ejecute este plan de vida con gracia, porte y buen sentido del humor puesto que es importante recordar que todo lo anterior se enseña mediante el ejemplo.

- b) Para poder visualizar hacia dónde se quiere llegar es indispensable contar con un diagnóstico organizacional actualizado, es decir que este plan se estaría trazando cada que sea necesario para estar a la altura de las necesidades del mercado y la competencia. Dicho diagnóstico organizacional también deberá de ir acompañado de un plan de sucesión, plan de retiro y una Carta Magna o Protocolo Familiar.

- c) Una familia que trabaja bien junta, progresa y trasciende a la siguiente generación es aquella que tiene las reglas claras y para esto la Carta Magna Familiar juega un papel muy importante por lo que se recomienda hacerla cuanto antes ya que establece los lineamientos a seguir ante cualquier situación. El mejor momento de hacerla es cuando no se necesita utilizarla y la familia tiene pocos integrantes.

La CMF será la base a utilizar para evitar riñas y descontentos entre familiares ya que deja anticipadas los reglamentos que unificadamente fueron establecidas por todos los involucrados. En el anexo #1 de la presente investigación, a forma de aporte a la presente investigación se encuentra una propuesta para la realización y formación de una Carta Magna

Familiar la cual se invita a utilizar por cualquier individuo que la necesite para su organización.

- d) Se recomienda también tener en orden la empresa por medio de documentos reglamentarios como un testamento que soporte en todo momento el plan de sucesión trazado para evitar contratiempos o impedimentos legales que dificulten llevar a cabo la sucesión como tal.
- e) Aun cuando las familias no sean numerosas, se invita a contratar asesoría externa capacitada en el tema de la sucesión empresarial familiar ya que aportan nuevas ideas y maneras de hacer las cosas pero sobre todo, porque el asesor será una persona neutral sin pertenencia de la empresa que actuará como mediador, si se contrata a la persona adecuada para su tipo de empresas esta será la mejor inversión que una empresa familiar puede hacer pues las oportunidades de trascender a la siguiente generación se verán multiplicadas.
- f) Como resultado de la investigación del presente estudio, aparece como recomendable que todas las empresas familiares pongan en práctica sus órganos de gobierno, y si no los tienen, es necesario crear una junta directiva y una asamblea de accionistas y ponerlas en marcha aun cuando esto signifique que una misma persona tendrá que jugar diferentes roles en cada uno de los círculos de: la empresa, familia y propiedad; esto es una excelente práctica ya que el fin de la misma es forjar el hábito de llevar adecuadamente las finanzas y exhorta a la inversión.
- g) Del estudio podemos sacar la recomendación que para promover la unión familiar, independientemente del tamaño de la familia, se sugiere formar una asamblea familiar porque el hogar es el incentivo más grande del negocio, si el patriarca o matriarca no hubiese tenido la necesidad de mantener a su familia lo más probable es que la empresa como tal no existiría.
- h) El estudio toma como favorable que el nuevo sucesor cumpla con los lineamientos y parámetros del perfil del sucesor establecido para que el proceso fluya más fácilmente. Se sugiere que cualquier familiar involucrado en la empresa, tenga estudios universitarios o especializados en el giro del negocio pues les será de utilidad para su liderazgo.

i) Basándose en el análisis de la empresa se encontraron dos soluciones para una misma problemática encontrada a lo largo de la investigación la cual corresponde a mala comunicación entre dos o más personas:

i.1) A las nuevas generaciones que ingresan a la empresa se les recomienda que nunca desacrediten los méritos ya alcanzados por sus ancestros (padres, abuelos, tíos, etc.) ya que es gracias a ellos que la empresa ha existido hasta el día de hoy, adicional a esto es muy importante cuidar el tono de voz al hablar para que las sugerencias de cambios o nuevos proyectos sean bien aceptados y, siempre cuiden que las proposiciones que hagan sean justamente eso: una propuesta, algo que ayude a mejorar y no solo una queja ya que no es lo mismo decir: -la forma de trabajar está mal- a decir: -si implementamos un nuevo sistema administrativo podríamos ser más eficientes.-.

i.2) Se recomienda a los líderes familiares a escuchar abiertamente las sugerencias que las nuevas generaciones vayan a tener cuando comiencen a involucrarse en el negocio ya que esto creará satisfacción propia y lo hará sentirse reconocido y apreciado.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Antognolli, S. (2009). *Empresa Familiar: De Emprendedor a Empresario* Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_de_emprendedor_a_empresario
- Antognolli, S. (2010). *La sucesión en empresas familiares.* Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/sucesion.htm>
- Amat, Joan M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar.* (1ra edición). Barcelona: Colección del Instituto de la Empresa Familiar Ediciones Deusto.
- Aronoff y Ward (1991). *Family business review.* Tomo 8. Wiley-Blackwell
- Aronoff y Ward, (2000). *La sucesión en la empresa familiar: la prueba suprema de la grandeza.* (1era edición). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Aragón & Aragón Law Firm. (2005-2014). Recuperado de <http://aragonyasoc.com/news/sucesion.html>.
- Archila, H. (2011). *40 años de historia.* Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20041017/actualidad/8393/>
- Asopyme, (2010). Publicación del Centro de Investigaciones económicas nacionales micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala lineamientos de política económica, social y de seguridad 2012. [En red] disponible en: <http://asopyme.org/sitiox1/que-es-una-pyme-o-una-mipyme/>
- Ávila, H. (1999). *Introducción a la metodología de la investigación.* Edición electrónica: www.edumed.net/libros/2006c/203/
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. Domínguez, G. (2005). *El Criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas.* (TESIS) Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas Universidad de Da Coruña. España.
- Castro, M.G. (2011). *¿Cómo se hacen las sucesiones?* Recuperado de <http://www.dinero.com/administracion/articulo/como-hacen-sucesiones/115196>

Cabrera Suárez, M.K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. (TESIS). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral. España.

Centro de investigaciones económicas nacionales [CIEN] (2012). Micro, pequeñas y Mediana Empresas en Guatemala. Recuperado de http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf

Definicion. (2008-2015). Recuperado de <http://definicion.de/empresa>

Garrido, M.; Espina, A.; Canevaro, A.; Coletti, M.; Fernandez-Santos, I.; Nicolo, A.; Sánchez, T. (1995). *Terapia familiar: aportaciones psicoanalíticas y transgeneracionales*. (1ra edición). España: Editorial Fundamentos.

Gersick, E.; Davis, J.A.; Hampton, M. (1997), *Empresas Familiares de Generación a Generación*. McGraw-Hill, México.

Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares*. (1ra edición). México: Panorama editorial.

Gimeno, A.; Baulenas, G.; Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de Empresa Familiar*. (1ra edición). España: Ediciones Deusto.

Gómez-Betancourt, G. (2008). *Las empresas familiares milenarias*. [En red] disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/pais/articulo/las-empresas-familiares-milenarias/66311>

Grupo Pit. (2013). Transcripción de Grupo Pit. [En red] disponible en: https://prezi.com/n0ur_omhioc8/grupo-pit/

Guinjoan y Llaurador. (2009). *50 respuestas a 49 preguntas de la empresa familiar*. (1era edición). Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

Instituto de la empresa familiar. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto

Instituto de la empresa familiar. Sin año de actualización. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>

Instituto para la competitividad empresarial de la pequeña y mediana empresa [ICEPyME] (2014) Recuperado de: http://www.icepyme.org/content/arts_/Amcham/gpmmempresa.pdf

- Jaffe, D.T. (2009). *Good fortune: Building a hundred year family enterprise*. Wise Counsel Research.
- Lansberg, I. (2010). *La conspiración de la sucesión*. [En red] disponible en: http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_lansberg_laconspiraci.pdf
- Lansberg, I. (2013). *Planificación de la sucesión*. [En red] disponible en: [http://spanish.lgassoc.com/Content/Planificacion de la sucesion.asp](http://spanish.lgassoc.com/Content/Planificacion_de_la_sucesion.asp)
- Luna, C. (2008). *Problemas y soluciones de la empresa familiar: cómo lograr la armonía entre el amor y el dinero*. Guatemala: RIVARA Ediciones.
- Mansilla, J. (2012). Entrevista personal basada en la guía de entrevista de esta investigación.
- Martinez de Salinas, J. (2007). *Planes de sucesión*. [En red] disponible en: <http://www.elblogderrhh.com/2007/04/planes-de-sucesin.html>
- Mipymes. (2011). *La empresa familiar*. [En red] disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>
- Neubauer, F.; Lank, A. (2003). *La empresa Familiar como dirigirla para que perdure*. (1era edición traducida al español). España: T.G. Soler.
- Nogales Lozano, F. (2003). *La continuidad de la empresa familiar*. (1era edición). Córdoba: Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Ediciones Graficas Vistalegre
- Paradigm Shift. (2012). *La Carta Magna de la Empresa Familiar*. [En red] disponible en: http://www.paradigmshift.com.mx/consultoria/empresasfamiliares/carta_magna.php
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage.html>
- Rubinsztein, J. y Rubinsztein, J. (2010). *La Sucesión en las empresas familiares*. Disponible en: <http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>

- Ruiz de Velasco y del Valle, A. (2007). *Manual de derecho mercantil* (1era edición). España: Universidad Pontífica Comillas Madrid. Gráficas ORMAG Recuperado de <http://books.google.com.gt/books?id=FUrtIh4VoEC&pg=PA27&dq=empresa+definicion&hl=en&sa=X&ei=mRVoUrD2LYbckQfqiYHQBA&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q=empresa%20definicion&f=false>
- Salazar, G. (2009). *Empresa familiar: Cuatro etapas en el desarrollo de la Sucesión*. Recuperado de <https://jcvalda.wordpress.com/2009/11/06/empresa-familiar-cuatro-etapas-en-el-desarrollo-de-la-sucesion/>
- Silverman, M. (2009). *¿Cómo evitar el distanciamiento y los trastornos familiares en tiempos de sucesión?* Recuperado de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/como-evitar-distanciamiento-trastornos-familiares-tiempos-sucesion/77863>
- Siekavizza, D. (2010). *Satisfacción de los clientes corporativos con el servicio prestado por las empresas corredoras de seguros*. (TESIS). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Administración de Empresas Universidad Rafael Landívar.
- Stein, G. San Martir, A. (2009). *La sucesión del CEO*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-80.pdf>
- Socorro, F. (2004). *Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera*. [Recuperado de http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plan_suc.htm [fsocorroarrobacantv.net](http://www.fsocorroarrobacantv.net)
- Tadeo Basco, R.J. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. (TESIS) Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. España.
- Tápies, J. (05/03/2008). *La trascendencia de la sucesión empresarial*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/45905.html>
- Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2011). *Las 5 C del Proceso de Sucesión*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/5_25877.pdf

Valda, J.C. (2010). *La empresa familiar*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/02/16/la-empresa-familiar-el-proceso-de-sucesion-es-la-prueba-maxima-de-una-buena-gestion/>

ANEXOS

Anexo #1

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA CARTA MAGNA FAMILIAR

Creada por: Pamela Flores de García

Antes de comenzar es importante tomar conciencia de lo que se está a punto de iniciar, si bien es cierto que para algunos afortunados la CMF les resultará sumamente fácil de elaborar para otros resulta ser una tarea ardua la cual puede tomar meses e incluso años ejecutar y pone a prueba la fortaleza, paciencia, empatía, buen humor y perseverancia de la familia para con su legado familiar, en especial, de aquella persona que toma la iniciativa y el rol de “administrador” o creador de la Carta Magna Familia.

Algunos consejos prácticos para iniciar la elaboración de la misma son:

- Reunir a todas las personas que formarán parte de la creación del protocolo familiar, una vez reunidos definan los papeles o roles que cada uno “juega” dentro de cada uno de los círculos de Davis y Tagiuri; esto les recordará a todos su función dentro de: la empresa, la familia y la propiedad, y para aquellas empresas que no lo tienen bien definido, les ayudará a comenzar a ordenar su empresa, casa y relaciones.

Una vez tengan lo anteriormente mencionado bien establecido, pueden especificar las funciones que cada uno tendrá dentro de las reuniones para la elaboración de la CMG, dentro de los cargos pueden estar: secretario, presidente, asesor, coordinador, y cualquier otro cargo que quieran proponer, el fin es que estén ordenados. Una vez tengan esto definido y sus actas, cuadernos o/y computadora lista para ir tomando todas las notas necesarias, podrán dar inicio a la primera reunión.

- Al inicio es importante detallar la agenda de trabajo, a medida que se vaya avanzando con la misma se pueden ir adicionando puntos a la lista o bien dar por finalizada la reunión, es posible que en una sola sesión realicen todos los puntos, tal como mencioné anteriormente, si este es su caso ¡en hora buena! Puede sentirse realmente afortunado de haber realizado esto rápidamente, pero recuerde: esta CMF deberá ser funcional ara los próximos 200 años....no lo tome a la ligera o deberá realizarla nuevamente en poco tiempo pues la misma debido a trascendencias sociales o de nuevas tecnologías, factores externos como leyes, fuerzas de la

naturaleza u oportunidades desaprovechadas será impráctica pocos años. A todos los demás sugiero que al finalizar cada junta se realicen 3 cosas:

- Repasen en voz alta los puntos tratados y terminados, y definan los puntos a tratar para la próxima reunión.
 - Dejen fijado la fecha, hora y lugar de la próxima sesión.
 - Lleven a casa tarea, a veces no es recomendable hacerla el mismo día, en especial si fue uno de esos días en los cuales salieron emocionalmente exhaustos de la realización de la CMF, pero teniendo la problemática fresca aún al día siguiente o un par de días después piensen en aportes que podrían dar en la próxima reunión para los puntos tratados o a tratar, si no conocen del tema aprovechen este tiempo entre sesiones para investigar más sobre ello y así poder retroalimentar al resto del equipo.
- Es de suma importancia saber que no están solos. Esto quiere decir que si en algún momento llegasen a sentir que están en una encrucijada familiar, financiera, religiosa, política, etc. Deben recordar que siempre es una opción contratar a asesores externos los cuales pueden cesar conflictos y re encaminarlos, si en este momento no se puede pagar los honorarios del mismo pueden avocarse a terceras personas como un buen amigo de la familia, algún proveedor de extrema confianza o un líder religioso. Dentro de otras opciones más económicas están los cursos rápidos en Universidades locales o en línea, y en Guatemala también existe la Gestión de empresas familiares en la Camara de Comercio, lo importante es recordar que pedir ayuda es reconocer que uno no está solo para afrontar una situación, y siempre habrá alguien quien pueda llegar a nuestro rescate; habiendo dicho lo anterior puedo preguntarle: si su empresa familiar está en crisis y su excusa es que no hay dinero y por esa razón usted no quiere “gastar” en contratar a alguien experto en el tema que le aqueja ¿cómo pretende salir de la crisis? Recuerde que la decisión de contratar asesores externos expertos en el tema siempre será una de las mejores inversiones que podrán hacer, y si usted sigue las recomendaciones que el asesor le está indicando para rescatarlo de su crisis, nunca será un gasto, siempre será una inversión bien recompensada.
 - Por último pero no así menos importante se debe considerar que si usted quiere que su empresa trascienda deberá tomar como ejemplo a las miles de empresas familiares milenarias que existen en el mundo y basará la realización de esta Carta Magna Familiar pensando en que

la misma deberá ser funcional por los próximos 200 años. ¡Permítase soñar en grande...muuuuy grande!

Tomando lo anterior en consideración es hora de iniciar con el índice de la Carta Magna Familiar el cual para la presente propuesta se extiende en 11 cláusulas, por su puesto si su empresa o familia necesita ampliar más o recortar algunas es válido pues el objetivo es crear un reglamento el cual vaya a regir la conducta, valores, tomas de decisiones, y futuro de la organización y su legado.

CLÁUSULA #1: NUESTRA RAZÓN DE SER

Es importante iniciar con esta cláusula ya que resalta el objetivo principal de este protocolo, para muchas empresas primerizas su razón de ser podría sonar algo como:

- Realizamos la presente Carta Magna Familiar para poder iniciar nuestra relación de empresa familiar en orden y que podamos basarnos en ella para cumplir lineamientos de mandos, retribuciones, crecimiento interno, etc.

Mientras que para empresas con experiencia en el tema del trabajo familiar, en especial cuando ya se ha fracasado una sucesión, puede sonar algo así:

- Vimos la necesidad de formar la presente Carta Magna puesto que en este momento nuestra situación de empresa es (describir la situación laboral) esto está teniendo como consecuencias que nuestra relación familiar (describir situación familiar) y por consiguiente no queremos que esto continúe, queremos solventar nuestras diferencias y unificar pensamientos pues tenemos claro que nuestro objetivo es que nuestra empresa (nombre de la empresa) sobreviva con éxito esta etapa y logre trascender en el tiempo hasta por 40 generaciones.

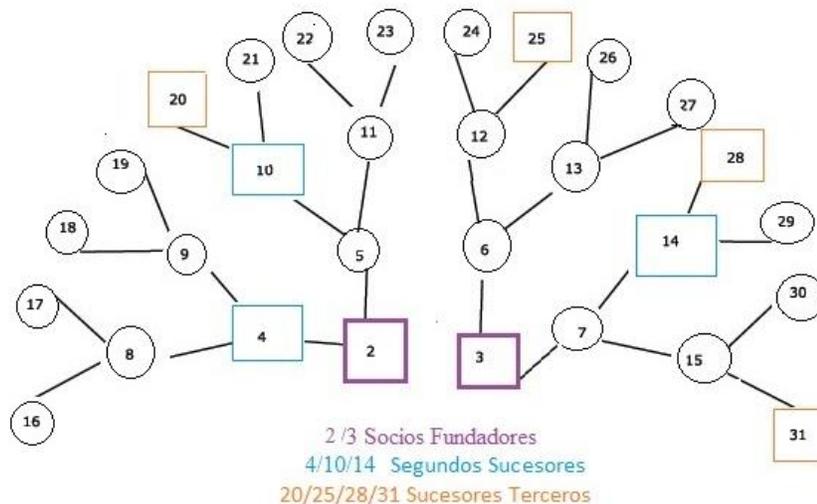
Para las empresas del segundo ejemplo, el dejar plasmado en blanco y negro su razón de ser y hacer este protocolo será sumamente beneficioso y podrán disfrutar más rápidamente la recompensa de haber creado la CMF, utilicen esto como un motor que les dará fuerza para seguir con las demás cláusulas.

CLÁUSULA #2: HISTORIA DE NUESTRA EMPRESA FAMILIAR

A todos nos gustan las historias, en especial cuando nosotros mismos o algún miembro de la familia es el protagonista, escribir la historia de la familia y de cómo surgió el proyecto empresarial es importante ya que deja un registro de las fechas y nombres completos de todos los actores que han formado parte de la misma, especialmente los que han tenido mayor influencia en la historia de la empresa para que toda aquella persona que lea esta introducción pueda familiarizarse rápidamente. Es importante que todos participen y no dejar excluidos los momentos de fracaso, éxito, mala suerte, buena racha y decisiones tomadas en su momento para así:

- Unificar versiones
- Poseer un conocimiento básico de los orígenes y desarrollo de la empresa
- Dejar un legado del cual se aprenden de las acciones tomadas anteriormente por sus ancestros.

Parte de esta segunda cláusula incluye la elaboración de un árbol genealógico de la familia, el mismo es un elemento interesante en la historia familiar, sobre todo, viéndolo como la raíz de donde brotó el proyecto familiar. Por eso listamos los familiares involucrados, y sus aportes por conocimiento general de la familia; y el incluirle fotografías de los rostros hace que se convierta en un tesoro familiar. Para distinguir y hacer especial este árbol comparado con otros árboles genealógicos hay que remarcar con otro color a los integrantes actores en el desarrollo de la empresa y etiquetarlos con su respectivo puesto a la par de su nombre.



Fuente: elaboración propia.

Seguidamente del árbol familiar se encuentra el otro árbol, este es el árbol genealógico de productos, servicios o/y empresas. Es muy interesante de realizar y es posible la formación del mismo sí y solo sí se tiene dentro de la empresa la creación, ensamblaje o elaboración de productos o bien que al cabo de los años se hayan formado nuevas empresas y todas sigan vinculadas por su giro de negocio entre sí, o por medio de una holding; el árbol genealógico queda algo así:



Fuente: imagen obtenida por mensaje de whatsapp, autor desconocido (2012)

Lo que se busca con esto es dar a conocer y reconocer toda la labor realizada por la familia y poder visualizar mejor nuevas oportunidades de negocio.

CLÁUSULA #3: ¿QUÉ TIPO DE FAMILIA SOMOS?

Es importante dejar definido qué tipo de familia son y hacia dónde quieren ir, algo así como la visión y la misión de su familia, ser conscientes de lo que realmente son ayuda pero aquí se vale “jugar” un poco al inicio con algo que posiblemente no son realmente como por ejemplo: unidos, ricos, influyentes, esto con el fin de dejarlo por escrito y darle seguimiento para poder

visualizarlo y meditarlo diariamente hasta alcanzarlo. Tyra Banks, supermodelo y empresaria internacional dijo una vez: “fake it till you make it” que traducido quiere decir: fíngelo hasta que lo logres, esta frase va mucho más allá y es una frase que hay que adquirir en esta cláusula para poder llegar a lo que se quiere, todo comienza en uno mismo y en el caso de las empresas familiares en el poder de la unión de todos los integrantes de la empresa familiar trabajando juntos hacia una misma meta; si, al principio quizás no se esté ni cerca de lo que se quiere ser o hacer, pero si creen en que pueden lograrlo y comienzan a trabajar por ello, lo lograrán.

CLÁUSULA #4: ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN SOMOS?

Esta cláusula abarca varios temas dentro de los cuales se encuentran remarcados los siguientes:

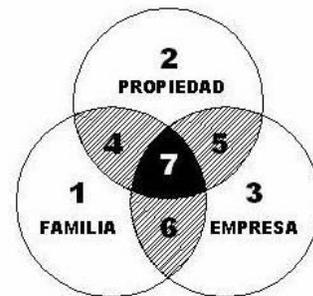
1. Establecer el tipo de organización familiar que se es actualmente y que se quiere ser en el futuro, los tipos de organización se encuentran en la sección 1.2.1- c. de la presente investigación.
2. Es importante dejar dentro de esta cláusula los supuestos bajo los cuales la sociedad dejará de ser una empresa familiar o si bien esta no es una opción; es válido jugar con varios escenarios en caso se llegasen a necesitar como por ejemplo: franquiciar o ingresar a la bolsa de valores.
3. Describir los valores de la familia: las políticas o principios de dirección son como la estructura que sostiene todo el edificio de la Empresa Familiar y por eso se fundamentan en valores que se comparten y convierten en el pilar de sus acciones por el resto de sus vidas, algunos de estos valores pueden ser: sentido de la responsabilidad, respeto, puntualidad, equidad, lealtad, profesionalismo, fe, condescendencia, etc. Estos valores están presentes de manera implícita en las fortalezas de la empresa familiar y es justamente la familia quien porta e inculca en sus miembros estos valores y maneras de hacer las cosas desde la infancia, como diría Ricardo Mansilla (director de una de las empresas estudiadas): “mi papá nos dijo un montón de mentiras, y nosotros nos las creímos....bueno, seguimos creyendo”

CLÁUSULA #5: FODA ORGANIZACIONAL Y FAMILIAR

El FODA es el análisis por el cual se establecen los aspectos positivos y negativos, tanto externos como internos, plasmar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tanto de la organización como de la familia representa un panorama lo suficientemente claro como para poder tomar cartas en el asunto y seguir planificando a futuro enfocados en los puntos clave por trabajar. Lo importante de esta cláusula es que efectivamente, se siga trabajando para fortalecer aún más los puntos positivos y trabajar el doble para fortificar los puntos débiles o negativos que se tengan.

CLÁUSULA #6: GOBERNABILIDAD

Se refiere a la manera en que se toman las decisiones. Esta es una de la más importante de las políticas a desarrollar y basándose en las esferas de gobierno de la empresa familiar se deben de tomar en cuenta factores como los siguientes: salud, prosperidad, continuidad, participación, papel en la comunidad, comunicación, educación, metas, finanzas, empleados, relaciones con proveedores y clientes, liquidez, asignación de capital, aseguramiento de la sucesión, dirección estratégica y desempeño.



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Para dejar un orden consistente en esta categoría es posible realizar una hoja de puestos de gobernabilidad en la cual se encuentre detallado acorde al círculo que corresponde, ejemplo:

Familia		Propiedad			Empresa		
Nombre	título	Nombre	título	fecha inicio /terminación	Nombre	título	fecha inicio /terminación
Josefa Ruiz	abuela	Juan Lewin	Socio	07.02.2003	Juan Lewin	Gerente Financiero	07.02.2005
Juan Lewin	Papá	Rogelio Lewin	Socio	07.08.2005	Juana Lewin	Ventas	17.06.2010
María de Lewin	Mamá	Josefa Ruiz	Socia retirada	09.12.2006	Rogelio Lewin	Gerente General	07.08.2005
Juana Lewin	hija				Pedro Lewin	RRHH	04.02.2008
Rogelio Lewin	hijo						
Pedro Lewin	hermano del patriarca						

Fuente: elaboración propia

En este rubro aparece un desglose el cual enuncia tanto las políticas que rigen a la empresa como también guías escritas respecto al involucramiento de cada miembro de la familia en operaciones del negocio.

CLÁUSULA #7: CONSTITUCIÓN DEL CONSEJO FAMILIAR

La mayoría de las familias resuelven problemáticas e inclusive entran en discusiones en celebraciones, eventos sociales, vacaciones o inclusive por teléfono cuando no es el lugar ni tiempo apropiado, el medio más adecuado para discutir estos temas es el Consejo de Familia y él aquí razón por la cual tiene tanta importancia la formación de la misma.

Para la formación de la misma solo hay que nombrar a los actores principales dentro del consejo familiar: el presidente, secretario y tesorero; se aconseja esto para tener una estructura, sin embargo cuando la familia es pequeña y se considera que no es necesario el nombramiento de actores, lo pueden llevar a cabo fácilmente.

Los puntos esenciales que hay que definir son los siguientes:

1. Descripción y conocimiento de deberes y derechos sobre la Propiedad y la Empresa.
2. Traza el límite entre la familia y la empresa, dando oportunidad para que se discutan temas de la compañía “sólo en familia”, es decir, solo con los miembros del Círculo Familiar.

3. Establecer normas de respeto para no mezclar los negocios con los acontecimientos familiares, respetando sobre todo la importancia de estos últimos.
4. Realizar planificación familiar.

Debido a que las reuniones familiares o son una de las herramientas más poderosas con que cuenta la gerencia de una empresa familiar puesto que fortalecen a ambas instituciones lo ideal es sacarle el mayor provecho determinando un formato que determine no solo el período de la reunión sino también la duración de cada una, cuándo es el momento adecuado para realizarla, el lugar de las juntas, a quién invitar, minutas, forma de los rituales y ceremonias, etc.

CLÁUSULA #8: PROCESO DE SUCESIÓN

En base a o encontrado en la presente investigación, se solicita desglosar y planificar cada una de las etapas del proceso de sucesión poniendo un énfasis especial en el entrenamiento que deberán de poner desde pequeños a sus herederos; el proceso de sucesión se debe de planificar en el consejo de familia y todo comienza con la incorporación del o los sucesores a la empresa, es por esto que en este inciso es importante mencionar las etapas del desarrollo, preparación de actitudes y su desenvolvimiento en la empresa, el proceso de la transición del mando, las relaciones del entorno familiar y empresarial alrededor de la figura del sucesor, entre otras.

Es importante mencionar que las etapas son las mencionadas seguidamente y este es el orden en el cual debieran de desenvolverse:

1. Entrenamiento o coaching
2. Diagnosticar
3. Planificar
4. Transferencia
5. Suelta definitiva

Tome en cuenta que el entrenamiento incluye también los estudios a fin o/y capacitación constante que la persona deberá tener para poder llegar a tomar la posición de mando dentro de la organización.

CLÁUSULA #9: NUESTRA SEGURIDAD

Aquí miramos los temas de desenvolvimiento público y prácticas de seguridad personales las cuales van acorde al ambiente social y económico de cada País, no es lo mismo planificar esta cláusula para una empresa familiar en USA que para una que esté en Guatemala por ejemplo debido a los índices de violencia con el cual cada País vive, también en este punto es importante tomar en consideración el tema de la divulgación en los medios de comunicación e internet como Facebook por ejemplo, para que todos estén enterados de qué pueden y que no deberían de publicar sin autorizaciones previas; todo lo anterior es con fin de resguardar la seguridad de todos.

CLÁUSULA #10: CON GRATITUD

El título de la cláusula habla por sí sola, aquí se agradece por escrito a todas aquellas personas que deben ser reconocidos por todos los miembros de la familia para así, nunca olvidarlos.

CLÁUSULA #11: DISPOSICIONES FINALES

Se muestran las características de rigor, vigencia, flexibilidad, enmiendas aplicables y donde todos los implicados suscriben la aprobación de la Carta Magna.

Si hay temas que aún no se han tratado se pueden seguir poniendo y detallando cada uno con sus respectivos actores, derechos y obligaciones detalladas para que no hayan malos entendidos; algunos de estos temas pueden ser:

- a) Condiciones y requisitos de empleo para familiares

- b) Evaluaciones y calificación del personal a contratar (habrá o no consideraciones especiales para familiares)
- c) Planes de compensación justos (sin infra o supra compensar a los individuos)
- d) Revisión del desempeño
- e) Condiciones y permisos de trabajo
- f) Distribución de dividendos
- g) Condiciones de la propiedad y derecho de voto
- h) Acuerdos prenupciales (¿serán necesarios o no?)
- i) Adopciones, vientres sustitutos, etc. (definir si se incluirá como familia a una persona que sea adoptada o encargada)
- j) Plan a seguir a la hora de que un familiar se divorcie
- k) Plan a seguir a la hora del fallecimiento de un familiar
- l) Plan a seguir a la hora del fallecimiento de un socio (¿Quién tiene derecho a las acciones no heredadas, vendidas o cedidas en vida?)
- m) Planes de retiro
- n) Código de conducta familiar
- o) Resoluciones de conflictos
- p) Contratación de consultores externos

Es un hecho que la mayoría de las empresas familiares no acude a los consultores profesionales, al menos no con la misma frecuencia con que lo hacen otras instituciones de carácter no familiar, pero en caso de llegar a contratar a un profesional externo para el apoyo y asesoría de la organización o/y proceso de sucesión es importante definir cómo se elegirá al mismo y que estén encargados de velar por ese proyecto todos aquellos que de una u otra forma enriquezcan y aporten soluciones a los conflictos que pueda enfrentar la compañía.

Finalmente, si bien es cierto que una Carta Magna Familiar rige y tiene poder sobre la empresa familiar se recomienda pasar lo establecido en la misma a un testamento realizado por un abogado para que tenga potestad legal.

Anexo #2

Variables de similitud en una empresa familiar

VARIABLES	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III
Edad y naturaleza de la Empresa Familiar	1 a 9 años de haber sido fundada <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de tiempo, esfuerzo y dinero. • Pequeña y con fuerza. 	10 a 20 años de haber sido fundada <ul style="list-style-type: none"> • Madurez y consolidación. • Grande ó más compleja. 	21 en adelante <ul style="list-style-type: none"> • Estratégicamente necesita de un recambio en la dirección y aportes para • Ya no tiene innovación.
Edad y características de los padres.	25 a 35 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Empuje dinamismo y creatividad. • Compromiso con el éxito del negocio. 	36 a 50 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Centralización del poder en su persona. • Trabajan para ellos mismos. • Tienen como meta expandir los 	51 a 70 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Disminuyen las ansias de superación. • Buscan nuevos intereses. • No quieren dejar de tener responsabilidad. • Buscan enseñar.
Edad y características de los hijos	1 a 16 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de la niñez y adolescencia. • Primeras experiencias de trabajo en la empresa. 	17 a 25 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Buscan su desarrollo profesional. • Quieren romper con lo tradicional y provocar crisis con sus padres. • Desean lograr su propia identidad. 	26 a 40 años de edad <ul style="list-style-type: none"> • Buscan independencia. • Tienen relaciones turbulentas con el entrono familiar. • Quieren asumir sus propios riesgos.

Fuente: Gimeno (2009)

Anexo #3

Criterios para definición de Empresa Grande en Guatemala

Criterio		Tipo de Empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Numero de Empleados	MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60	61 en adelante
	CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100	101 en adelante
	CIG empresas Industriales	1 a 10	11 a 20	21 a 50	51 en adelante
	BCIE	1 a 10	11 a 40	41 a 60	61 en adelante
	AGEXPORT	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
Activos	MINECO	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	CIG	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	CIG empresas Industriales	Hasta Q50,000	Hasta Q500,000	Hasta Q2,000,000	Más de Q2,000,001
	BCIE	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	AGEXPORT	no lo indica	Menos de Q500,000	Hasta Q1,200,000	Más de Q1,200,001
Ventas	MINECO	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	CIG	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	CIG empresas Industriales	Hasta Q60,000	Hasta Q300,000	Hasta Q500,000	Más de Q500,000
	BCIE	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
	AGEXPORT	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica

Fuente: Asopyme (2010); elaboración propia.

Anexo #4

Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar

Papel del Consejo Familiar	Características
El consejo tiene poca o nula influencia	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrece información general * Mantiene lealtad a la empresa * Funciona como un comité asesor * No tiene asignada ninguna tarea importante
El consejo protege a los miembros de la familia y a los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> * Defiende los intereses de los accionistas * Defiende los intereses de la familia y arbitra en las disputas * Establece la misión y la cultura de la empresa y las lleva a la práctica
El consejo diseña la estrategia y controla la selección de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Selecciona y supervisa a la dirección * Planifica la sucesión * Evalúa los resultados de la empresa * Asesora sobre oportunidades y toma decisiones de inversión
El consejo tiene un rol ejecutivo, dirige la empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Dirige la empresa en beneficio de los accionistas * Lidera y conduce la empresa.

Fuente:

e: Neubauer y Lank (1999)

Anexo #5

Tabulación de resultados de las preguntas de la primera parte 1. Información del entrevistado.

Entrevistado	Género	Edad	Grado de escolaridad	Círculo familiar al cual pertenece	Años de laborar dentro de la organización familiar en cualquier círculo	Relación con el fundador de la empresa	Número de generación a la cual pertenece
A	M	55-59	f y g	7	35	hijo	2da
B	M	40-44	f y g	7	28	nieto	3era
C	F	50-54	f y g	4	32	bisnieta	4ta
D	M	55-59	f y g	7	40	nieto	3era
E	M	50-54	f y g	7	39	nieto	3era

Fuente: elaboración propia.

Anexo #6

Ficha Técnica

Instrumento	Guía de entrevista
Título	Guía de entrevista a fundadores y/o propietarios iniciales de las empresas familiares
Dirigido a:	fundadores y/o propietarios iniciales
Autora:	Pamela Flores Ruiz de García
Descripción del instrumento	Contiene 4 pregunta abiertas dirigidas por la investigadora y 28 cerradas de opción múltiple
Qué mide cada pregunta	<p>Diagnóstico organizacional</p> <p>Plan de sucesión</p> <p>Compromiso de la dirección hacia el plan de sucesión</p> <p>Participación del o los sucesores en el plan de sucesión</p> <p>Planeación estratégica de la compañía</p> <p>Perfil de futuros directores</p> <p>Elección del sucesor</p> <p>Entrenamiento o coaching del sucesor</p> <p>Transferencia de la sucesión</p> <p>Culminación de la sucesión</p> <p>Tipo de sucesión realizada</p> <p>Evaluación de la sucesión</p> <p>Existencia de los órganos de Gobierno de la empresa</p> <p>Apoyo de los órganos de Gobierno empresariales</p> <p>Existencia de los órganos de Gobierno de familia</p> <p>Apoyo de los órganos de Gobierno de familia</p> <p>Carta Magna Familiar</p> <p>Documento de apoyo de ley</p> <p>Plan de retiro</p>

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Investigación: Estudio comparativo del proceso de sucesión en empresas de gestión familiar, de la Ciudad de Guatemala.

Entrevistadora: Pamela Flores de García

No. De entrevista: _____ Guatemala _____ de _____ del 201_

GUÍA DE ENTREVISTA A LIDERES FAMILIARES QUE LABORAN ACTIVAMENTE EN CUALQUIERA DE LOS CIRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Género: Femenino Masculino

2. Edad: _____

3. Nivel de escolaridad:

a) Educación Pre-primaria

b) Educación Primaria

c) Educación Media

d) Básicos

e) Diversificados

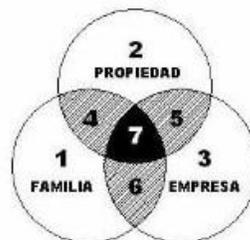
f) Educación superior universitaria

g) Estudios a fin con el negocio

4. Nombre de la empresa en donde labora (esté o no remunerado económicamente):

5. Puesto que desempeña:

6. Pertenece al círculo familiar # _____



12. Toda organización al momento de decidir trascender debiera formar un plan estratégico. Al momento de la sucesión, ¿la empresa contaba con uno?
SI NO Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta #15

13. En algún momento de la transición ¿se tomaron el tiempo necesario para analizar y planificar a futuro? SI NO

14. ¿cuánto tiempo le demoró en hacer el diagnóstico organizacional?

15. El propósito de la organización ¿se determinó de manera individual o se hizo con ayuda de alguien más? Solo 1 persona con ayuda de quién(es): _____

16. Al momento de suceder la transición ¿contaban con un documento legal que soportara dicho traspaso de puesto de poder dentro de la empresa?
SI NO Si la repuesta fue negativa pase a la pregunta #17

17. ¿Qué documentos tenían para respaldar el traspaso?

- a) Acciones
- b) Testamento
- c) Otro:

3. PLAN DE SUCESIÓN:

18. ¿Existía un plan de sucesión a seguir del cuál guiarse? SI NO
Si la repuesta fue afirmativa, pase a la pregunta #20

19. ¿Se realizó en ese momento de transición un plan de sucesión a seguir?
SI NO
Si la repuesta fue negativa pase a la pregunta #21

20. ¿De qué forma se plasmó el plan de sucesión?

- a) Por escrito
- b) Hablado informalmente
- c) Hablado formalmente

21. Dentro del plan de sucesión ¿estaba estipulado un plan de retiro para usted? SI NO Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta # 23

22. De ser afirmativa su respuesta anterior favor indicar ¿a qué edad deberá de jubilarse? A los _____ años

23. Hubo compromiso por parte de la gerencia o/y junta directiva hacia la puesta en práctica del plan de sucesión? SI NO

24. Al momento de realizar el plan de sucesión ¿existía un perfil ideal del posible sucesor? SI NO

25. ¿El posible(s) sucesor(es) participó de la creación del plan de sucesión? SI NO

26. ¿Se les notificó oportunamente a todos los familiares involucrados en el proceso de sucesión, que se estaría llevando a cabo dicha eventualidad? SI NO

27. Al momento de la contratación del sucesor ¿Se mantuvo firme el ideal del perfil propuesto o fueron flexibles ante algún familiar?

- a) Fueron firmes
- b) Fueron flexibles

28. A su parecer ¿cree que se alinearon los objetivos empresariales con los objetivos familiares? SI NO

29. ¿Existió para el sucesor algún entrenamiento o coaching? SI NO
Si la respuesta fue negativa pasar a pregunta #31

30. De ser positiva su respuesta favor indicar qué se realizó como parte del entrenamiento: _____

31. En escala de 1 a 10, siendo 1 muy mal y 10 excelente, ¿cómo fue la aceptación de los colaboradores de la organización hacia el sucesor?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

32. ¿Tienen en la empresa una serie de valores los cuales se comparten, aprenden y siguen los colaboradores? SI NO
¿cuáles? _____

33. La organización cuenta con algún programa de retribución a la sociedad, donaciones de caridad, etc? SI NO
¿cuáles? _____

34. Durante el tiempo de vida de la organización ¿cuántas empresas relacionadas con la compañía se han formado? _____

35. ¿Cuenta la empresa con una asamblea de accionistas? SI NO

36. ¿Hay dentro de la organización una junta directiva? SI NO

37. Actualmente ¿qué tipo de empresa familiar son? _____

b) Empresa familiar por propiedad accionarial

c) Empresa familiar de control

- d) Empresa familiar de gobierno
- e) Empresa familiar de derecho de voto

5. INFORMACIÓN SOBRE LA FAMILIA

36. ¿Tienen dentro de la familia una serie de valores los cuales se comparten, aprenden y siguen? NO SI
¿cuáles? _____

37. ¿Hay asamblea familiar dentro de la organización? SI NO

38. ¿Cuentan con consejo de familia? SI NO

39. ¿Cuentan con consejo de familia junior? SI NO

40. La familia y organización cuentan con una oficina de inversión familiar?
SI NO

41. ¿Cuenta la organización con Carta Magna Familiar o Protocolo familiar?
SI NO

42. ¿A los cuántos años de existir la empresa se formó la Carta Magna Familiar? _____

43. ¿Participó usted en la creación de la CMF? SI NO
Si no participó hasta aquí termina la entrevista, muchas gracias.

44. ¿Contrataron a asesor externo para ayudarles en el proceso de CMF?

45. Podría clasificar en escala de 1 a 10, siendo 1 muy fácil y 10 extremadamente difícil, cómo fue desde su punto de vista la creación de la CMF? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo #7

Género de los entrevistados

Género	Número
Femenino	1
Masculino	4
Total de respuestas	5

Fuente: elaboración propia.

Anexo #8

Tabulación del proceso de sucesión.

Entrevistado	Existía un plan de sucesión a seguir al iniciar el diagnóstico o proceso de sucesión	Posteriormente se realizó un plan de sucesión a seguir	Existió un perfil ideal del sucesor	El posible sucesor participó de la realización del plan de sucesión	se mantuvo firme el perfil del sucesor a la hora de contratarlo	se alinearon los objetivos empresariales con los familiares
A	no	si	Si	no	si	si
B	no	si	Si	si	si	si
C	no	si	Si	si	si	si
D	no	si	Si	si	si	si
E	no	si	Si	si	si	si