

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

EL KNOW HOW INTERGENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

MAGDALY ODILIA MORALES MERIDA
CARNET 500-83

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL KNOW HOW INTERGENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

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

POR
MAGDALY ODILIA MORALES MERIDA

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
MGTR. VILMA ELIZABETH TELLO CALDERÓN DE REYES

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 29 de septiembre 2017.

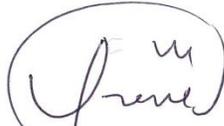
Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Facultad de Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, de la estudiante: Magdaly Odilia Morales Mérida, quien se identifica con número de carné: 50083, el nombre de la tesis es: "El *know how* intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo muy atentamente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to be 'Nancy Irene Menéndez Yotz'.

Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Cód. 17971



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01425-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MAGDALY ODILIA MORALES MERIDA, Carnet 500-83 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01944-2017 de fecha 7 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EL KNOW HOW INTERGENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de enero del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios:** Por su fidelidad y amor, porque en todo momento experimento su poderoso auxilio y especialmente al concluir este ciclo de mi vida con la protección de María nuestra Madre del cielo.
- A mis Padres:** José Carlos Morales López quien desde el cielo se alegra conmigo al culminar esta etapa de mi vida. A mi Madre Odilia Deluvia Mérida Alvarado que con su compañía, ternura y amor incondicional me inspiran a vivir con esperanza cada día.
- A mi Hermana:** Eugenia por su cariño, compañía y ayuda incondicional.
- A mi Centro de Estudios:** Universidad Rafael Landívar, cuna del saber que me abrigó con sus enseñanzas para culminar el presente trabajo.
- A mi Asesora de Tesis:** Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz de Siliézar por el apoyo que me brindó, por el conocimiento recibido y su amistad al concluir el presente trabajo.
- A Todos los Catedráticos:** Por compartir conmigo sus sabias enseñanzas, por su valioso apoyo para culminar esta etapa de mi vida.
- A:** Lic. Wílfido Arister De León Echeverría por todo el apoyo que me brindó para alcanzar esta meta.

A los

Fundadores:

De las empresas familiares quetzaltecas, por su apertura y la buena disposición manifiesta para realizar la investigación.

Dedicatoria

A Dios: Padre, Creador y Redentor, fuente de vida, sabiduría y amor y a María Auxiliadora de los cristianos por su amor maternal.

A mis Padres: José Carlos Morales López en memoria de su alma. A mi Madre Odilia Deluvia Mérida Alvarado por su ejemplo y amor sin medida.

A mis Hermanos: Genaro, Rosemary, Jaime, Carlos, Eugenia, Esperanza, Oscar, Ilda, por sus consejos y compañía.

**A la Memoria de
mis Hermanos y**

Sobrino: Baldomero, Waldemar y Jaime Francisco por el eterno descanso de su alma.

**A mi Familia
en General:**

Con cariño y respeto.

**A mis Amigos
en General:**

Con aprecio.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico.....	5
1.2.1 El <i>know How</i> intergeneracional.....	5
1.2.2 Empresas familiares.....	35
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	39
2.1 Objetivos.....	40
2.1.1 Objetivo general.....	40
2.1.2 Objetivos específicos.....	40
2.2 Hipótesis conceptual.....	40
2.3 Variable e indicadores.....	40
2.3.1 Definición conceptual.....	40
2.3.2 Definición operacional.....	41
2.4 Alcances y limitaciones.....	41
2.4.1 Alcances.....	41
2.4.2 Limitaciones.....	41
2.5 Aporte.....	42
III. MÉTODO.....	43
3.1 Sujetos.....	43
3.2 Población y muestra.....	43
3.3 Instrumentos.....	43
3.4 Procedimiento.....	44
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	129
VI. CONCLUSIONES.....	138

VII.	RECOMENDACIONES.....	140
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXO A.....	143	
ANEXO B.....	171	
ANEXO C.....	180	
ANEXO D.....	188	
ANEXO E.....	189	
ANEXO F.....	190	
ANEXO G.....	191	
ANEXO H.....	197	

Resumen

El presente estudio de caso se basa en el *Know How* “saber hacer” intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango; saber cómo hacen las cosas los fundadores para mantener viva y por generaciones la empresa.

Los miembros de la siguiente generación (MSG) deben estar involucrados en la empresa, deben trabajar por cariño no tanto por un sueldo o un beneficio económico y porque desean cuidar el patrimonio de la familia. Los fundadores deben pensar en su retiro, y establecer una planificación para la sucesión, esta es a base de preparación y confianza y debe dejarse en manos de los hijos y que ellos tomen parte importante y experimenten en el trabajo desde temprana edad, para garantizar la continuidad por generaciones.

Los fundadores de las empresas familiares no cuentan con un manual para la transmisión de conocimientos, experiencias y destrezas para las siguientes generaciones. Es importante dejar por escrito el sistema que se utilizará para la transmisión del saber hacer de manera que pueda ir de generación en generación, para la continuidad y éxito de las empresas familiares quetzaltecas en el mercado. Las empresas familiares a través de la unión de esfuerzos y trabajo de sus miembros encuentran un lugar para estar enlazados como familia, trabajar por el logro de los objetivos personales y empresariales.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala las empresas familiares representan un 80% del total de empresas existentes activas en el país, este porcentaje es representativo para el crecimiento y el repunte de la economía de los pueblos y de las personas. Este tipo de empresas son fundadas con la idea principal de tener algo propio y de trabajar conjuntamente con la familia, que sea el medio de producción y de ingresos para el sostenimiento de su familia y que ellos encuentren un lugar para trabajar juntos, hacer prosperar la empresa y dejar un legado a las siguientes generaciones.

El presente estudio de *know how* se refiere al saber hacer en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango. Es tarea de los fundadores o los que están al mando de estas empresas, dar a conocer ese saber hacer a los sucesores, específicamente lo que se refiere a la transmisión de conocimiento, de experiencias habilidades y destrezas a los miembros de la siguiente generación (MSG), quienes serán los que den continuidad a las mismas.

Los fundadores de empresas familiares deben pensar en el relevo generacional, en su jubilación; este tema se debe planificar con el debido tiempo de anticipación. Los miembros de la siguiente generación tendrán que asumir el cargo; para tal efecto en primer lugar deben estar involucrados en el trabajo, simultáneamente deben recibir la preparación adecuada y pertinente en cuestiones de la empresa, para poder hacerse responsables de la perpetuidad de la empresa.

Es preocupante mencionar que los fundadores se enfrentan con dificultades, a veces porque los miembros de la siguiente generación toman rumbos diferentes a los de la empresa y porque no quieren trabajar en la misma; por lo tanto se pueden dar riñas, rivalidades e intereses particulares, y esto pone en riesgo la continuidad de la empresa.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

(Inguat, 2016) En la época prehispánica Quetzaltenango era una población de origen Quiché llamada “Xelajú” que tiene por significado “Bajo las diez colinas”. La ciudad de Quetzaltenango es conocida también como la Cuna de la cultura, Ciudad de la Estrella, es la segunda ciudad más importante de Guatemala, por su actividad económica, comercial, textil e industrial, por su cultura y educación, porque actualmente existen muchos centros educativos y sedes de las principales universidades de Guatemala. Además menciona que Quetzaltenango es un Departamento de Guatemala, su cabecera es Quetzaltenango, tiene 120 kilómetros de extensión, se encuentra en un valle montañoso en el Altiplano de Guatemala, el clima es frío, con una altura de 2334 metros sobre el nivel del mar, situada a 91 grados, 34 minutos, 20 segundos longitud oeste; 91 grados, 15 minutos, 3 segundos latitud norte. Distancia de la capital de la República de Guatemala por la carretera Panamericana, tierra fría 200 kilómetros; por la costa pacífico Tierra cálida 230 kilómetros.

Es importante mencionar que de 1895 a 1964 crece la ciudad y en ese tiempo ya existían las fábricas Cantel y Capuano. El establecimiento de la Cervecería Nacional y la Embotelladora Nacional contribuyeron al repunte de la economía, lo que convertiría a Quetzaltenango como la Metrópoli de Occidente y la segunda ciudad del país.

Quetzaltenango ha visto nacer y desarrollarse a muchas pequeñas empresas de tipo familiar, que hoy en día son bien reconocidas a nivel nacional. Se puede mencionar a algunas de ellas: Fábrica El Zeppelin, Corporación Gutiérrez, Almacén La Garza, Peletería Tocby, Café La Luna, Fábrica de Carrocerías Rosmo, Vidrio soplado Vitra, Restaurantes Albamar, Alimentos Xelapan, Fábrica de textiles Capuano, Fábrica de textiles Italtex, entre otras.

Las empresas familiares contribuyen enormemente a la economía del país, especialmente de la ciudad de Quetzaltenango, porque la mayoría de empresas que existen son de tipo familiar.

El fundador de la empresa familiar sería el primer responsable de transmitir el conocimiento, la experiencia, las destrezas, las habilidades, el *know how*, el saber hacer del negocio a los miembros de la siguiente generación (MSG).

A continuación se presenta a varios autores para sustentar el tema de *know how*:

(Alfaro, M. 2013) “El concepto de *know how* como expresión idiomática con una connotación de negocio se remonta según se relata en libros e investigaciones a inicios del siglo XVIII. Es una forma abreviada de la expresión norteamericana “*to know how do it*” que significa en nuestro idioma “saber cómo hacerlo”, es decir el conocer cómo hacer determinada cosa. Ese saber del que se habla se refiere a conocimiento en el sentido técnico, específico y especializado para realizar un proceso, empresa o industria, que tiene su base y que ha sido desarrollado a través de la experiencia de años de ejercicio cotidiano y profesional de la actividad”.

Alfaro, M. cita a la Cámara de Comercio Internacional y dicen que *know how* significa, conocimientos aplicados, métodos y datos que son necesarios para la utilización efectiva y puesta en práctica de técnicas industriales, Así mismo, según esta Cámara, el *know how* consiste en la totalidad de los conocimientos del saber especializado y de la experiencia, volcados en el procedimiento y en la realización técnica de la fabricación de un producto.

Una de las definiciones que se considera que mejor retrata la esencia y características principales del *know how* es la siguiente: “el conjunto de conocimientos técnicos relativamente originales y secretos, o por lo menos escasos, que permiten a quien los detenta una posición privilegiada en el mercado.

(Stumpf, H. 2012) Considera que por *Know How* han de entenderse conocimientos y experiencias de orden técnico, comercial y de economía de empresa, cuya utilización le permite, o llegado el caso, le hace posible al beneficiario no solo la producción y venta de objetos, sino también otras actividades empresariales tales como la organización y administración.

(Manrique, J. 2015) opina que *Know How* (saber hacer) o conocimiento fundamental es una forma de transferencia tecnológica. Es una expresión anglosajona utilizada para denominar los conocimientos preexistentes, no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

Bañeal cita a Suppiah & Sandhu los que mencionan que *Know How* son las capacidades, modelos mentales, creencias, experiencias y conocimientos informales difíciles de concretar. (2011: 7 pp.).

(Ordoñez & Ozaeta, 2016) ¿Cómo conectar como familia?

Sistema de interacción; Familia y Empresa. ¿Qué es conectar? ¿Quiénes son? Fortalezas, limitaciones, comportamientos, hábitos, intereses, anhelos, motivaciones, gestión de emociones.

Las 3 C's para conectarse como familia: Cohesión, Compromiso, Comunicación.

Cohesión: El vínculo emocional que existe entre los miembros de la familia.

Compromiso: Ser parte de, por convicción. Comunicación: El vínculo para conectarse.

El síndrome de desconexión emocional puede darse por experiencias dolorosas no resueltas adecuadamente, por distanciamiento, frialdad, relaciones superficiales, poca comunicación y empatía.

Hay dos tipos de familias en empresas familiares: familias desprendidas y familias enredadas. En las familias desprendidas hay autonomía, en las familias enredadas

hay apego, dependencia, cohesión. En las familias desprendidas hay individualidad, desapego, autonomía, mientras que en las familias enredadas hay cohesión. Tiene que existir un balance entre autonomía, independencia y cohesión.

Modelar y comunicar a los hijos es importante en tres mensajes básicos:

- La empresa familiar puede ser una oportunidad para realizar los sueños.
- Si el hijo sueña ser otra cosa, se apoyará.
- Si el sueño es realizarse en la empresa familiar, requiere vocación y profesionalismo.

Ponerse la camiseta "Identidad y sentimiento.

Familia: "Gran parte del éxito de una empresa familiar radica fundamentalmente en el grado de cohesión y compromiso de sus miembros. No esperar a mañana para hacer ese trabajo en la familia. Ayer se acabó, mañana no existe, sólo se tiene el día de hoy.

1.2 Marco teórico

1.2.1 El *know How* intergeneracional

A. Definición de *Know How*:

El *Know How*, saber hacer, conjunto de conocimientos y técnicas acumuladas por una persona o una empresa. Su éxito es el fruto de su saber hacer. Sabérselas todas alguien: Tener gran habilidad para desenvolverse con éxito en cualquier circunstancia. A esta persona no hay quien la engañe; se las sabe todas. (RAE, 2016).

Know How se define como: Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia. Es una palabra compuesta que en español puede ser reemplazada con muchos términos: pericias, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel de conocimiento, que significan saber cómo hacer algo pronto y bien hecho. El *Know How* tiene una directa relación con la experiencia, esto es la práctica prolongada y consistente que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. (Pereira, J. 2013)

✓ Definición de Intergeneracional

Que se produce o tiene lugar entre dos o más generaciones. (RAE, 2016).

✓ Definición de *Know how* intergeneracional

El término *know how* es el conocimiento que poseen los fundadores de empresas familiares y por la naturaleza de su origen deben transmitir a los miembros de las siguientes generaciones y ellos a su vez a los sucesores; motivo por el cual se denomina intergeneracional.

B. Las 8 habilidades de *Know How*

Las 8 habilidades que separan a la gente que rinde y las que no. (Charan, R. 2007)

✓ Posicionar y Re-posicionarse en el mercado:

Encontrar la idea central del negocio que permita satisfacer las demandas de los compradores y hacer dinero.

Saber posicionarse y reposicionarse en el mercado es una de las exigencias más férreas para los actuales líderes empresariales y la “primera entre iguales” entre las capacidades de *know how*. Sin un dominio de esta capacidad, los directivos exponen a sus empresas al riesgo del estancamiento y el fracaso.

El posicionamiento de las empresas depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para moverse siempre un paso delante de los cambios. El posicionamiento no dura para siempre. La frecuencia, la profundidad y la precipitación de los cambios en la economía actual obligan a las empresas a adaptar constantemente los negocios para no perder el norte.

✓ Adelantarse a los cambios del mercado. Identificar con precisión el cambio externo.

Detectar las amenazas de cambio en el comportamiento de industrias y compradores, para mantener el negocio a la ofensiva.

Los cambios que hoy afrontan las empresas no son una novedad en sí mismos, pero sí es lo abrupto de los mismos. Uno de los principales cometidos de cualquier líder empresarial es saber gestionar los cambios en el mercado, estar siempre un paso por delante de la competencia y conquistar un terreno que permita generar beneficios ahora y en el futuro.

Anticiparse a los cambios del mercado y saber ponerlos en relación con el posicionamiento de un negocio es una muestra del “instinto de emprendedor”.

La empresa no solo experimenta los cambios externos que se producen en el mercado, sino que también pueden realizar modificaciones en su interior.

El funcionamiento de una organización, el comportamiento de su personal, su sistema social y su cultura, también se transforman.

✓ Impulsar la cooperación entre el personal mediante la gestión del “sistema social” de un negocio. Liderar el sistema social:

Agrupar a las personas adecuadas con las conductas correctas y la información correcta para tomar decisiones mejores, más rápidamente y conseguir resultados.

Una de las mayores oportunidades a las que los líderes empresariales no saben aún cómo sacar partido es la mejora del trabajo en común de su personal para obtener mejores resultados. El rendimiento de un directivo se mide por la capacidad de lograr el compromiso de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos asignados.

Toda empresa sin importar el tamaño, tiene su propio “sistema social” o mecanismo según el cual los distintos empleados se unen para realizar un trabajo.

La gestión del “sistema social” de una empresa presenta dos vertientes: la primera consiste en determinar las principales decisiones y acuerdos que deben tomarse y por quién, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. El segundo aspecto es influir activamente en los comportamientos que se manifiestan a la hora de tomar dichas decisiones.

El directivo debe planificar y liderar activamente el “sistema social” de un negocio, el cual comprende todos sus mecanismos operativos, las relaciones entre éstos y su contenido.

Un líder empresarial eficiente debe ser capaz de trazar los mecanismos operativos de su organización, asegurar de que cada uno de ellos produce resultados y diagnosticar el verdadero funcionamiento de los mismos.

Una estructura renovada de los mecanismos operativos influye en el trabajo diario del personal, mejora la manera de trabajar en común y la sostiene. Esta es la manera en que se renueva la cultura corporativa y se desarrolla la capacidad de cumplir con los cometidos y obtener resultados.

✓ Seleccionar y formar líderes. Examinar a la gente:

Calibrar a las personas basándose en sus acciones, decisiones y conductas, alineándolas a las demandas de trabajo.

El máximo responsable de una empresa sabe seleccionar y formar a sus líderes y dejarla en un estadio más competitivo de lo que la encontró. Buscar de manera infalible a personas con potencial de liderazgo, crear oportunidades para el ejercicio del talento, ponerlas a prueba y permitirles desarrollarse, es la marca de los líderes con un buen “saber hacer”.

El verdadero saber hacer en la selección y desarrollo del potencial de los líderes, consiste en fijarse antes en las personas que en los puestos. Esto supone buscar los talentos dentro de la organización. Crear oportunidades profesionales para los candidatos capaces de asumir más responsabilidades o adquirir nuevos conocimientos y establecer procesos para hacer todo esto de una manera estable y regular. Esto ha de hacerse observando a las personas en su trabajo cotidiano en la empresa. Hay que buscar un denominador común, en acciones, decisiones y comportamiento de la gente.

La práctica constante en la evaluación de personas y la reflexión sobre los errores cosechados, son el primer paso hacia el dominio de este “saber hacer” que además tendrá que completarse con el “saber hacer” en la formación de un buen equipo de trabajo.

✓ Formar equipos:

Conseguir líderes muy competentes, emocionalmente estables, realistas, maduros, calmados y leales, que trabajen juntos sin dificultades.

Una vez realizado el esfuerzo de seleccionar, contratar y formar personas de talento, es preciso incorporarlos a un equipo donde su trabajo esté sincronizado con el de otros para garantizar el progreso de la empresa. Todos deben trabajar en equipo, no deben concentrarse solo en su trabajo y no deben tener intereses particulares.

La piedra angular del saber hacer del líder es lograr que el equipo de trabajo comprenda el negocio en su totalidad, se centre en él y se comprometa con él.

Cuanto más capaces sean los miembros de un equipo de ver la anatomía total de la empresa, las interacciones de todas sus partes y el contexto general en el que dicho negocio se desarrolla, mejor labor realizarán. Un equipo eficiente no sólo supone una gran ventaja competitiva, sino que resulta un mecanismo eficaz para retener a los mejores talentos.

✓ Fijar objetivos:

Determinar resultados deseados que estén balanceados entre los que el negocio puede llegar a ser, con lo que es realista conseguir.

Los objetivos son el destino hacia el cual se lleva un negocio. Los objetivos marcan el tono de las decisiones y acciones e influyen en gran medida en los resultados que se obtienen.

Los objetivos deben ser alcanzables para que motiven al personal, que den resultados a corto plazo y garanticen beneficios a largo plazo.

Los objetivos deben reflejar las oportunidades en el mundo exterior a la vez que la capacidad real y potencial de la organización para cumplirlos.

Existe un “saber hacer” a la hora de fijar objetivos combinarlos armónicamente, en un plazo prudencial y al nivel adecuado.

Los objetivos deben reflejar las oportunidades y las posibilidades del negocio en la medida en que se desarrolle. Se deben fijar más de un objetivo, no solo financieros o cuantitativos, claramente concebidos y con un plazo concreto desde el principio.

✓ Establecer prioridades con precisión láser.

Definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr objetivos.

El establecimiento de prioridades es el instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa. Es una guía que organiza y dirige un negocio hacia sus objetivos.

Los objetivos son la cima de la pirámide y las prioridades son su base.

En la base se necesita contar con la suficiente tenacidad y determinación para explorar cada detalle y definir las acciones principales. Las prioridades deben ser claras, específicas y realistas, deben recordarse constantemente al personal, asegurarse que se han entendido y se están poniendo en práctica.

Cuatro criterios para fijar prioridades: lo importante, lo urgente, el largo plazo frente al corto plazo y lo realista frente a lo visionario. No decidirse por querer aplicarlos todos, puede perjudicar el buen resultado final. Buscar el equilibrio entre ellos.

✓ Trata con las fuerzas sociales exteriores al mercado:

Anticiparse y responder a las presiones sociales que no se controlan, pero que pueden afectar al negocio.

Cualquier empresa opera en un ámbito social y político complejo que requiere de ella algo más que generar beneficios.

Los líderes deben saber tratar con las fuerzas del mercado, aprender a convivir con ellas, sin dejarse influenciar para no ir por el camino equivocado, para no desviarse de su objetivo principal, para no caer en ilegalidades.

El “saber hacer” en el trato con fuerzas sociales como los grupos de interés consiste en identificar entre ellos que los que están en alza, aumentan su influencia y luchan por causas legítimas. Hay que intentar tender puentes entre ellas y entender sus motivaciones y las actitudes de sus líderes.

Es imposible dominar el “saber hacer” en el trato con las fuerzas sociales sin la determinación psicológica de enfrentarse a las ambigüedades que le son inherentes y la falta de control que entraña.

El líder de empresa más eficiente es aquel que está mentalmente preparado y dispuesto a la negociación, tiene la capacidad de escuchar sin prejuicios y entender qué busca de verdad un grupo de presión o su líder es indispensable, puesto que da la clave de qué significa para ellos “ganar” o “perder”.

C. Proceso de sucesión

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Al pensar en la sucesión hay que tomar en cuenta que se afecta no sólo a la familia, sino a la empresa. El nuevo sucesor debe ser persona de confianza, debe tener legitimidad y credibilidad por parte de la familia, los empleados, clientes, proveedores.

La sucesión afecta la continuidad de la empresa, provoca inestabilidad empresa-familia, para lo cual hay que prepararse. Para ello es importante que la familia en conjunto realice un plan estratégico familia-empresa para unos 20 años, tomando en cuenta los objetivos e intereses tanto de la familia como de la empresa, ya que éstos van cambiando conforme pasa el tiempo, las generaciones van sucediéndose y la empresa va creciendo.

La sucesión no termina, se va dando de una generación a otra, el empresario en pleno debe trabajar pensando en su relevo. Una de las claves que lleva a las familias empresarias a afrontar y planificar sus relevos generacionales es precisamente la formación continua de sus miembros tanto en temas de empresa como de familia (tradiciones, valores, manejo de emociones y relaciones). La generación al mando forma a la segunda generación y convive con los más jóvenes compartiendo nuevas ideas, tecnologías y paradigmas.

En los negocios familiares comparten la primera, segunda y tercera generación (abuelo, padre e hijo). Aquí es clave la comunicación continua, la paciencia, el involucramiento y la humildad. Dando lugar a conocerse más, ayudarse y guiarse en nuevas cosas, porque lo que interesa es que el negocio sobreviva, se apasionen por él y trabajen a gusto, potencializando la vitalidad, pasión y entusiasmo en las nuevas generaciones.

✓ Planificación de la sucesión

- Entender que liderazgo familiar no es lo mismo que liderazgo empresarial: (Trevinyo-Rodriguez, 2010) En la primera generación, el líder de la empresa es también líder de la familia. Un líder familiar es aquel que se lleva bien con todos los miembros de la familia y tiene alto poder de convocatoria. Los líderes familiares son indispensables para mantener unida a la familia, para cuidarla, alimentarla, fortaleciendo en ella la comunicación y cohesión. No se puede asumir que un buen líder de familia puede ser un buen líder de empresa o viceversa. Hay que evaluar si cumple con los requisitos de cada rol.

- Capacitación en temas de empresa y familia:

Todos los miembros de la familia tienen la obligación y el derecho de capacitarse en temas de empresa familiar y manejo de la familia. Por lo tanto es necesario formar accionistas responsables que estén conscientes de la distinción entre familia y negocio, así como del hecho de que, para que la empresa se preserve a lo largo de las generaciones, ésta necesita regirse por principios de autonomía y buen gobierno,

es no sólo un objetivo, sino una necesidad empresarial-familiar. Además no podrían esperar resultados, si nunca han estado involucrados en el quehacer diario de la empresa, si no saben qué y cómo producir o vender y cuando no saben quiénes son los responsables de cada área.

La familia debe crear una estrategia de formación para todos los miembros familiares, en temas relacionados a producción, ventas, sesiones de inducción para jóvenes, cursos especializados para la familia, compartir ideas, aprender de los demás, en conclusión deben comunicar y compartir de forma constante. El relevo generacional dependerá en gran parte de estos procesos de diálogo compartido, de saber lidiar con el conflicto, de adquirir conocimiento, de aprender a tomar las mejores decisiones. Se debe invertir en formación tanto para los veteranos, como para los jóvenes. Los líderes por naturaleza no existen, hay que formarlos.

- Transmisión de valores y adopción de nuevas formas de hacer: innovación:
El trabajo más arduo de la generación al mando es convertirse en maestro, el de enseñar y preparar a sus herederos. Es preciso que los miembros de la siguiente generación (MSG) comprendan los valores que la fundamentan, por qué se creó, cuál es su finalidad.

- ✓ La sucesión debe ser planificada, no improvisada, debe realizarse con plena conciencia. (Belausteguigoitia, I. 2012).

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) estos sufrirán cambios: en la empresa el director será reemplazado y podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación; en la familia la sucesión puede ser traumática; la propiedad cambia su configuración al ser transferida, quien controla la propiedad ejerce el poder.

- ✓ Modelo de sucesión de la empresa familiar:

Acá se describe el grado de influencia que tiene el sucedido y que va perdiendo desde el momento que decide el traspaso y a su vez el sucesor va tomando fuerza y

asumiendo poco a poco la dirección de la empresa. Dicho modelo consta de cinco fases:

- Fase I o de diagnóstico:

El fundador hace un análisis de cómo está la empresa actualmente, se pregunta quién sucederá la empresa, quiénes de los herederos ya están involucrados y alguien de ellos podría asumir la rienda de la empresa.

(Belausteguigoitia, I. 2012) afirma que al realizar un diagnóstico de la empresa se hacen varios cuestionamientos como ¿vale la pena continuar el negocio? ¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente? de la dimensión de la familia, los posibles candidatos; de empresa su estructura y de la propiedad si vende, hereda, fracciona o la concentra en una sola persona.

- Fase II o de planificación:

Después del diagnóstico se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la empresa en el futuro. En esta fase se hace el plan de sucesión en donde deben participar los posibles sucesores y quiénes serán sucedidos.

Al iniciar el proceso de sucesión se puede llegar a especulaciones entre los participantes, sucesores y sucedidos; hay que evitar que se formen grupos o bandos, debe procurarse mantener la unidad; es bueno realizar el plan de sucesión con todos los detalles y dar participación en distintos niveles a las personas involucradas. Acá

se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores. Para asegurar el éxito del plan, debe contener los siguientes puntos:

- Compromiso de la dirección hacia el plan:

Para realizar el plan de sucesión se requiere de tiempo y esfuerzo. Los herederos deben tener bien claro que la planificación es la actividad más rentable que todas las

que se realizan cotidianamente y que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida para que tenga éxito.

- Diseño de la organización deseada:

Para este punto es necesario que la empresa ya tenga elaborada la planeación estratégica para saber hacia dónde va y cómo lo hará; esta es la base para elaborar el plan de sucesión y los perfiles de los futuros sucesores.

- Definición de los perfiles de los sucesores:

El sucesor debe ser moldeado a tal grado que se acerque a las características deseadas y no diseñar un perfil para que el candidato se quede en el puesto.

• Fase III o de entrenamiento:

Luego de conocer las habilidades actuales y las que deberían poseer los sucesores, es bueno hacer un plan de capacitación, donde se incluyan cursos, postgrados, incluso ver las posibilidades que trabajen en otras empresas; aunque el trabajo cotidiano dentro de la empresa es el mejor entrenamiento, pero quienes han tenido la dicha de trabajar afuera pueden ver con claridad los beneficios obtenidos, por ejemplo:

- Sentimiento de seguridad:

Es bueno que el sucesor trabaje fuera de la empresa familiar y conozca otras organizaciones; esto le dará libertad y seguridad porque tendrá otras alternativas aparte de la empresa de la familia.

- Se aprende a mandar recibiendo órdenes:

Al trabajar en otras empresas el sucesor aprende a obedecer; esta experiencia le ayudará a dar órdenes cuando le corresponda asumir la rienda de la empresa.

- Incorporación de ideas diferentes:

Para esto es importante formarse y adquirir experiencia en varias organizaciones para obtener un criterio más amplio, para tener la capacidad de incorporar ideas novedosas y detectar vicios y prácticas inoperantes.

- Fase IV o de transferencia:

Ambas generaciones comparten decisiones, sin perder de vista quién es el director. En este proceso pueden surgir tensiones en las personas que se relacionan con la empresa; para evitar complicaciones se debe elaborar un plan de comunicación para aclarar el panorama.

- Fase V o de culminación:

El plan de sucesión no termina cuando el fundador entrega las llaves. Cuando todo parece estar controlado pueden sobrevenir los problemas, el fundador regresa porque no se siente bien fuera de la empresa, desea regresar y esto afecta el proceso; además el sucesor puede tener problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de última hora. Una sucesión es exitosa hasta que el fundador deja la empresa en poder de los sucesores y ellos lo ejercen eficazmente.

- Plan de contingencia:

Sigue diciendo (Belausteguigoitia, I. 2012) que debe haber un plan B por si fuera necesario modificar el proceso de sucesión. Este plan debe ser de orden general, en el cual debe incluir a los cónyuges e hijos pequeños que no están involucrados en la empresa, quienes por su parte tendrán que recibir cursos de capacitación sobre la administración de la empresa. Cuando el plan de sucesión está avanzado también se debe elaborar un plan de contingencia, especialmente cuando el sucesor no está a la altura del puesto requerido y sea necesario removerlo. También cuando el sucesor cambie los planes y ya no quiera asumir la responsabilidad.

✓ Obstáculos que los fundadores se enfrentan a la hora de transmitir valores, formas de hacer y conocimientos, según (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

- El fundador no quiere jubilarse:

La generación al mando tiene miedo a perder el control, a transmitir lo que sabe, a sentirse inútil, lleva a muchos a perpetuarse en el poder. Debe pensar que cada generación debe aportar algo a la empresa y debe ayudar a que lo hagan bien, al fin y al cabo las siguientes generaciones se tendrán que hacer cargo del manejo de la empresa; pero deben contribuir a la formación de los nuevos directores. Es preciso encontrar formas de combinar el retiro, nuevos proyectos personales y de negocio de los nuevos directores. Es preciso encontrar formas de combinar el retiro, nuevos proyectos personales y de negocio, la enseñanza a nuevos miembros de la familia y la guía en cuestiones de estrategia empresarial y familiar, son opciones que les permitirán llegar a la plenitud en la adultez. Organizar el patrimonio y establecer reglas claras sobre cómo llevar la empresa ahorrará dolores de cabeza y conflictos más adelante, ayudándoles a mantener unida y comprometida a la familia.

- No tiene paciencia para enseñar:

Los emprendedores son hombres y mujeres que disfrutan haciendo el trabajo, a veces les es difícil ser pacientes e involucrarse en el proceso de aprendizaje de las nuevas generaciones, enseñar no solo es dar respuestas, significa apoyar en descubrir las diferentes maneras de hacer las cosas, guiar, orientar y sensibilizar a los sucesores o los futuros dueños de que ellos tendrán que hacer el trabajo y tomar decisiones.

Así también es bueno enseñarles cómo tratar a los directivos no familiares y conversar temas de autoestima, potencial y liderazgo a nivel individual. Preparar a los nuevos dueños en cuestiones inesperadas, con aspectos de seguridad empresarial y familiar. Planificar la sucesión es un proceso largo que debe comenzar cuando la generación al mando está rondando los 50 años. Formar e incorporar a los potenciales sucesores en caso de ser varios, trabajar con ellos, y transmitir el

poder a nivel de administración, propiedad y conocimiento, así como ganar la legitimidad con empleados, clientes, proveedores y otros interesados; estos no son objetivos que se alcanzan en poco tiempo, el sucesor debe ser paciente, pero el predecesor también, es un trabajo en equipo.

- El fundador considera que no necesita seguir formándose:

Muchos fundadores saben desde jóvenes que deben planificar la sucesión y no lo hacen hasta que llegan a la edad de retiro. Por esto se recomienda que asistan a cursos, seminarios, pláticas, para conocer a más personas con la que se puede intercambiar ideas, hacer nuevos negocios e incrementar el círculo de amigos, esto ayudará al crecimiento de la empresa y a tener un criterio más amplio con respecto a la sucesión y que ha funcionado en otras empresas.

En conclusión, la sucesión es un proceso a través de etapas de formación, incorporación y trabajo conjunto, hasta que decide transmitir el poder por voluntad propia o por sucesos inesperados. En este proceso la comunicación y la unidad familiar son fundamentales porque sentarán las bases del crecimiento y la armonía familiar-empresarial para las generaciones venideras.

(Ver anexo D)

Las 5 C's del proceso de sucesión:

Son herramientas que nos ayudan a reducir los costos emocionales del proceso, promoviendo un buen manejo de las relaciones humanas a nivel familiar y empresarial. Las 5 C's facilitan el proceso de sucesión en las empresas familiares, favorecen la continuidad del negocio, colaborando a mantener unida a la familia. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

- Conocimiento: Se tiene un reto (problema) por delante:

La sucesión se debe planificar. Está allí, no va a desaparecer, postergar la decisión no ayuda. Se debe afrontar y resolver. El primer paso será darse cuenta de que tienen un reto por delante, que necesitan afrontarlo y vislumbrar diferentes vías de

solución. Para reflexionar y pensar en el futuro, especialmente si se es el alma del negocio. Por lo tanto, más valen 20 minutos perdidos –o más bien invertidos- que perder la empresa en 20 minutos.

Es imprescindible elaborar el plan de sucesión antes de los 60 años. Lo primero que tienen que hacer es ponerse al corriente de todo lo que tienen que dejar dispuesto el día en que se retiren y ver que tienen un problema delante que deben asumirlo, enfrentarlo y resolverlo. Además de aceptar que deben irse en algún momento, pero dejar todo en orden.

- Comunicación: ¿La familia lo sabe?:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Los empresarios familiares deben pensar en la sucesión, pero tienen miedo a perder el respeto y el poder, esto no favorece en nada, al contrario esta incertidumbre en la que se sume no sólo a la familia, sino también a los empleados, proveedores, clientes, bancos, amigos y conocidos, es tal que nadie sabe qué esperar. En estas circunstancias la siguiente generación no tendría idea de qué pasará en el futuro, si la gente no tiene una visión clara de hacia dónde va el negocio y de cuáles son los planes de la familia, es imposible que se prepare adecuadamente o que avance por el camino indicado.

Si tienen un sueño y esperan transmitirlo más vale que hagan algo por compartirlo con los demás. Deben comunicar, vender la idea y escuchar la voz del mercado, en este caso a la familia. Si saben cómo podrían reaccionar a las ideas y qué posibilidades hay de que compartan o no este sueño, tendrán una idea de la probabilidad de que el negocio se perpetúe a través de generaciones.

Para que exista una buena comunicación debe haber un emisor y un receptor. La comunicación es un proceso y para llevarlo a cabo es necesario que ambas partes tengan siempre buena disposición de escucha y apertura al diálogo.

En este caso la generación al mando y la siguiente generación deben propiciar la comunicación en donde se proporcione, comparta información y fluyan ideas. Estas prácticas deben realizarse con frecuencia, no se deben posponer para mañana, porque puede ser demasiado tarde.

- Confianza: ¿y si lo resuelven juntos?:

La empresa no siempre va a estar en manos de los fundadores, “tomar el toro por los cuernos” se necesita humildad, autoconocimiento y autoestima. Compartir no es fácil, especialmente si se trata de aquello por lo que se ha luchado toda la vida y que ha dado la oportunidad de ser, construir y alcanzar el éxito. Pasar “las riendas del caballo” saber cuándo soltarlas, tirar de ellas o sostenerlas es lo que debe aprender la siguiente generación. Darles la confianza para tomar decisiones juntos, es una manera de involucrarlos, de enseñarles a tomar las riendas. Compartir el proceso de toma de decisiones (riendas) es el tercer paso para hacer avanzar la carreta (empresa) mientras más lo involucre en la toma de decisiones le será más fácil, es sin duda uno de los puntos que más ayudan o dificultan el proceso de sucesión.

- Comprensión/Consideración: Los hijos no muestran interés en el negocio:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) sigue diciendo que para llevar a cabo un proceso de sucesión, son fundamentales el respeto, comprensión y la consideración. El negocio familiar es el sueño de algún miembro de la familia que se ha esforzado por hacerlo crecer y por perpetuarse a sí mismo a través de él. Si ven que sus hijos no están interesados en hacerse cargo del negocio, tendrán que buscar a alguien ajeno a la familia para que lo administre. La dedicación, el trabajo árduo y el sacrificio son valores que deben estar presentes en todas las generaciones familiares.

- Cadencia: un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo:

La sucesión proceso. No se puede saltar pasos. Empujar a la siguiente generación a hacerse cargo del negocio sin haber seguido las 5 C's puede ser desastroso. Darles la formación adecuada durante el tiempo necesario y dejarlos que actúen con

los dueños para que maduren, puede ser la diferencia entre el buen sucesor y uno que no lo es.

✓ Beneficios del uso de las 5 C's:

- Planificación-organización-calidad en el proceso
- Tiempos de respuesta más cortos para la resolución de problemas familiares
- Respeto y consideración de todos los involucrados; buen régimen de relaciones personales.
- Cultura familiar y organizativa más fuerte basada en el sueño familiar compartido y en las tradiciones.
- Delegación por parte del fundador, compromiso y motivación por parte de la siguiente generación. Conocimiento de lo que pasa
- Los problemas de la casa se mantienen y se discuten en casa.
- Nadie asegura que implementando las 5 C's el proceso vaya a funcionar, solo que discurrirá mejor, optimizando la transmisión de poder y ayudando a la supervivencia y a la continuidad de la empresa familiar.

D. Miembros de la siguiente generación:

Cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado como una empresa dirigida o controlada por una familia, confía en que los miembros de la siguiente generación (MSG) garanticen su continuidad.

El camino a seguir de los MSG en relación al negocio, dependerá de qué tan preparado esté, tanto emocional como profesionalmente se debe analizar y discutir cuál es el rol que juegan y se debe trabajar con ellos a temprana edad para que puedan tomar una decisión consciente sobre si debe o no trabajar en la empresa.

Se debe planificar la supervivencia de la empresa entrenando a los hijos enseñándoles las alternativas e informarles de los pros y contras y dejar que ellos elijan de acuerdo a sus intereses, capacidades y proyectos de vida. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

✓ Formación de los miembros de la siguiente generación:

El cuándo y el cómo se integra a los MSG dependerá si ellos se interesan o no a ingresar al negocio.

Atraer a los MSG a la empresa servirá para promover, reinventar, inyectándole nuevas ideas. Se debe involucrar a los hijos a temprana edad, o sea desde pequeños; para que ellos se vayan familiarizando con la empresa. Con esto no pretender que el niño aprenda todo, mucho menos obligarlo a estar todo el tiempo en la empresa, aburrirlo en las juntas, obligarlo a hacer cosas, a que aprenda todo lo que debe saber; no debemos robarle su niñez, todo el proceso debe hacerse gradualmente.

El involucramiento de los MSG desde niños, debe ser divertido, emocionante, debe ser una actividad atractiva, que vaya creando en ellos el deseo de pertenencia a la empresa, que se sientan orgullosos de sus padres, que quieran ser como ellos, que los haga decir “yo quiero ser como mi Papá” o “como mi Mamá”. La empresa familiar es como su nombre lo indica, un lugar “cercano”, “conocido”.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) afirma que conforme los MSG vayan creciendo, habrá que darles tareas más significativas mediante las cuales se les enseñe el valor del esfuerzo, la tenacidad, la humildad, la responsabilidad y la excelencia; así como el funcionamiento práctico de la compañía.

El MSG en este proceso de aprendizaje se va dando cuenta de cuáles son sus intereses, capacidades y habilidades que tiene más desarrolladas. Con esto no se pretende que todos los hijos se interesen y quieran trabajar en la empresa, es preciso estar preparados. (Trevinyo-Rodriguez, 2010) dice que cuando los padres escuchan que sus hijos hablan sobre sus intereses deben prestarles atención, escuchándoles se pueden conocer sus gustos, aficiones e incluso su identidad con la que se encuentra más comprometido (predominante).

Lo que se necesita es que los hijos sean honestos con sus padres y reconozcan sus propios dones al momento de tomar su decisión. Además los padres deben tener la valentía, honestidad y sabiduría necesarias para tomar la mejor decisión para el negocio y la familia, si desean que sobreviva por generaciones deben ser humildes, reconocer sus limitaciones y suficiente sabios para potenciar sus capacidades.

La decisión de entrar o no al negocio depende de la relación que existe de padres a hijos, ¿pueden trabajar o se la pasan peleando?, ¿hubo algún conflicto grave? ¿alguna mala experiencia de negocio que afecta la relación familiar?, estas son algunas preguntas. (Trevinyo-Rodriguez, 2010) dice que de hecho la mayoría de decisiones que toman sobre el rol que juegan los MSG están cargadas de emociones, lo cual afecta el desarrollo personal y equilibrio emocional.

La decisión que los MSG deben tomar está condicionada por los intereses, capacidades, habilidades e identidad, si el negocio tiene futuro en el mercado global, si se relaciona con lo que desean hacer y si al ingresar a la empresa se puede mantener la unidad y armonía familiar.

Los MSG si deciden no entrar a la empresa de todos modos deben prepararse en temas de negocios, informarse de todo lo referente a la empresa para poder pedir cuentas a quienes están al frente.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Así como se tiene el derecho de no entrar a trabajar en el negocio familiar, también se tiene la obligación de velar por él, de pedir resultados, de proponer ideas que puedan ayudar a crecer y de transmitir esta riqueza a las siguientes generaciones. Para poder participar en la consecución del sueño familiar a través de la empresa, deben prepararse, adquirir conocimientos e informarse de manera que no solo entiendan la situación del negocio, sino que puedan aportar valor en las juntas generales o en las asambleas de accionistas. Deben ser capaces de tomar decisiones que promuevan el crecimiento de la empresa. Nadie como ellos mismos para defender lo que quieren y conocen.

E. Emociones y transmisión del conocimiento

La transmisión de conocimiento es un proceso que se tiene que realizar de una generación a otra, se asume que el sucesor debe estar preparado para sacar adelante el negocio. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

Las emociones juegan un papel preponderante en la transferencia intergeneracional de experiencia y conocimiento en el sistema familia-empresa-siguiente generación.

✓ Transmisión del conocimiento:

- Definición de conocimiento:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Conocimiento es la capacidad individual de generar distinciones, producir marcos conceptuales para la toma de decisiones y políticas de actuación de acuerdo con el contexto, la teoría, los propios valores y creencias en un dominio de acción determinado cuya modificación y adaptación es posible gracias a la experiencia. Sigue diciendo Trevinyo, (2010) que el conocimiento es personal y sobre todo propiedad de la gente que lo adquirió, lo utiliza y lo transmite de manera consciente o inconsciente; el conocimiento es poder y por lo mismo la disposición para compartirlo es limitada. El conocimiento es la experiencia que se adquiere a través del tiempo y si esta no se transmite a la siguiente generación las lecciones aprendidas quedarán en el olvido.

El cúmulo de conocimientos y experiencias que se poseen, es gracias a las experiencias y enseñanzas de los predecesores; por lo tanto es preciso perpetuar esta cadena familiar de transmisión de conocimiento, dejando un acervo expandido y mejorado a los sucesores.

Es importante mencionar que aunque a todos los miembros de la familia debería interesarles que el negocio crezca, de manera que puedan seguir obteniendo beneficios de él y todos ganen; cuando hay riñas, rivalidades y egoísmos esto no es posible, el proceso se interrumpe y afecta la continuidad de la empresa.

De igual manera debe haber confianza entre predecesores y sucesores, debe haber buena disposición y compromiso de ambas partes al transmitir el conocimiento para incrementar la supervivencia de la empresa familiar.

- ¿Cómo aprende la siguiente generación?:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) El aprendizaje debe ser con cierta periodicidad, es decir paso a paso y poniendo en práctica lo aprendido, retroalimentar y en caso de error – corregir.

El aprendizaje será más efectivo entre más motivado y preparado esté el miembro de la siguiente generación (MSG). El aprendizaje debe ser aplicable en situaciones de trabajo actuales y futuras. El aprendizaje es un proceso dinámico, la asimilación de conocimiento requiere la ejecución, repetición e incentivos. La transmisión de conocimiento debe empezar desde la infancia, con el objeto de que se logre una transmisión efectiva.

Los predecesores deben despertar el interés en los sucesores para adquirir conocimiento y la puesta en práctica en la empresa.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) sigue diciendo que deben tomar en cuenta que el aprendizaje y la asimilación de concepto e ideas que los MSG puedan adquirir están basados en los desafíos que enfrenten, en las recompensas y castigos que reciban, sus acciones y expectativas, los valores y el compromiso que manifiesten.

Los MSG aprenden de manera individual como colectiva, es decir, que a través de sus experiencias van formando un cúmulo de datos e información, que unido a la experiencia transmitida (vivencias) de generación en generación conforman lo que saben.

- Emociones y conocimiento idiosincrásico:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) El afecto y las dimensiones emocionales desempeñan un papel significativo en el aprendizaje y constituyen un componente crucial de la memoria.

Cuando existen emociones positivas y lazos familiares fuertes se facilita la transmisión y comprensión de las tradiciones familiares. Cuando las relaciones familiares son buenas, se aprovechan las posesiones, se apoya el desarrollo de las siguientes generaciones, dejándoles un legado que les ayude no solo a ser profesionales exitosos, sino a perpetuar la herencia construida generación tras generación.

El conocimiento que los MSG adquieren desde pequeños en la empresa familiar, las costumbres y procedimientos los identifican con la familia, este conocimiento se llama tácito o idiosincrásico, que no es visible, que se adquiere por la experiencia que está en cualquier interrelación, proceso o acción que se realice, es la manera de hacer las cosas en el negocio familiar que identifica y permite estar unidos a las personas que laboran en él.

Sigue diciendo (Trevinyo-Rodriguez, 2010) que el conocimiento idiosincrásico se adquiere de forma no consciente y es algo no planeado; pero es por el afecto, los lazos, los resultados del proceso y el flujo del conocimiento.

Muchas empresas centenarias han pasado por este tipo de procesos de distanciamiento y acercamiento. Parte de su éxito se debe a que han sabido aprovechar la formación in situ (aprender haciendo) de los MSG, permitiéndoles participar en el negocio desde pequeños y guiándolos en el proceso continuado en la adquisición de conocimiento.

Las cosas se aprenden con la práctica, paso a paso, teniendo un mentor que indique los mejores caminos a seguir y la forma en que el proceso se debe llevar a cabo.

- Modelo de transmisión de Conocimiento Activo para Familias Empresarias (CAFÉ)

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Las expectativas de nuestros familiares, las tradiciones y los roles que jugamos son parte de las dinámicas de transición de conocimiento intergeneracional.

El modelo CAFÉ considera no solo las tradiciones, los lazos familiares, las emociones, sino también los grupos más relevantes que interactúan en el negocio de la familia cuando la transmisión de conocimiento está en proceso: la familia, la empresa y los MSG.

El modelo CAFÉ aplica cuando no hay conflictos, cuando los MSG son competentes y poseen las habilidades, técnicas necesarias y una estrecha relación con la familia. Si no hay interacción a nivel familiar, tampoco habrá transmisión de conocimiento. Si no hay buena voluntad de ambas partes no habrá confianza ni lealtad y mucho menos acuerdo en el objetivo común.

El modelo de Transmisión de Conocimiento Activo para Familias Empresarias (CAFÉ) incluye explícitamente las tradiciones, los lazos familiares y las emociones como puntos de anclaje para explicar la transmisión de conocimiento intergeneracional en el contexto de la empresa familiar.

El modelo CAFÉ para empresas familiares es un proceso dinámico en donde las partes involucradas están en constante desarrollo, aprendiendo, desaprendiendo e innovando, al igual que evaluando y cuestionando las tradiciones familiares, si éstas encajan con el conocimiento adquirido y la visión a futuro. El modelo CAFÉ está compuesto por tres secciones:

- Un triángulo interno que describe como se relacionan los lazos familiares y las tradiciones.

- Elementos externos al triángulo principal que muestran quiénes son los actores en el proceso de adquisición y compartición de conocimientos y de qué manera ocurren los flujos de información entre las partes.
- Así como una parte intermedia que ilustra el tipo de identidad –personal o colectiva- que se refuerza o debilita dependiendo del tipo de lazos y tradiciones que se aprenden, cuestionan y de ser el caso, adaptan.

(Ver anexo E)

- Actores involucrados en la transmisión de conocimiento:

Las partes involucradas en el proceso de aprendizaje son los MSG, la familia y la empresa familiar, así como los que laboran en ella. La familia es mediador entre el MSG y la empresa. El MSG aprende en su familia hábitos, creencias, visiones y valores, que determinan ciertos comportamientos, mapas mentales, normas e ideas, es allí donde comienza su educación informal sobre el negocio. Luego viene el aprendizaje in situ (aprender haciendo). El MSG debe combinar ambos y ponerlos en práctica.

- ¿Por qué aprenden? ¿Qué le impulsa a esforzarse?

Reafirmar su identidad como personas y desarrollar su identidad colectiva a nivel de familia. Para que una persona madure psicológicamente debe saber quién es y de dónde viene.

- ¿Qué es lo que aprenden?

Los miembros de la familia aprenden tradiciones familiares, tradiciones específicas del negocio familiar, que de generación en generación tendrán que adaptarse a las nuevas tendencias y nuevos retos competitivos en el ambiente empresarial, los MSG son los que innovan y promueven el cambio.

- ¿Cómo lo aprenden?

Por contagio: se refiere al proceso de adaptación que los MSG adquieren al pertenecer a la empresa familiar. Por lazos y emociones: cuando existen lazos familiares se originan emociones positivas y negativas entre los miembros de la familia, el afecto regula el comportamiento, influenciando y determinando las aspiraciones e intenciones, contribuyendo a moldear la propia personalidad. Cuando

el MSG se identifica con algún integrante de la familia acrecienta el compromiso con y hacia la familia y el conocimiento idiosincrásico “la manera en que nuestra familia hace y maneja las cosas (tradición). Por elección personal: la identidad del MSG está ligada a la familia y a la empresa. Para entender quién es, qué papel juega y de dónde viene, debe saber cómo es su familia, cuál es el papel que cumple en el negocio y comunidad. Por eso se interesa en conocerla y en aprender sobre su progreso.

- Miembro de la siguiente generación “Educate”

El acrónimo EDUCATE muestra las variables que a nivel personal y colectivo (familia) tienen mayor injerencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El cómo, cuándo y porqué formar a las siguientes generaciones tendrá resultados en el dónde y el para qué.

EDUCATE: Educación de los miembros de la siguiente generación.

Efectividad del tiempo: Administración de recompensas, castigos, retroalimentación.

Deseo: Sueño compartido, orgullo por ser miembro de la familia y la empresa.

Un ambiente con un cierto grado de incertidumbre y estrés. ¿Qué pasará en el futuro?

Comunicación: Confianza, lealtad y unión.

Actitudes: Determinadas por las emociones, las creencias, los éxitos y los fracasos previos.

Tradiciones: Sistema de valores, estímulos inconscientes.

Expectativas: Motivaciones, planes a futuro, pasión por lo que se hace.

EDUCATE está cimentada en la noción de que la formación de los miembros de la familia debe ser:

Efectiva: Que surta efecto y se propicie en el mejor momento.

Eficiente: Que se aproveche al máximo utilizando los recursos de tiempo, dinero y esfuerzo existentes.

De calidad: Debe promover el alto rendimiento y la excelencia tanto en actitudes como en acciones.

Basada en la cultura familiar-empresarial: Es un medio para transmitir valores, creencias, experiencias que ayuden a los MSG a ser más hábiles, competentes o sensibles frente a la dinámica de la familia y la empresa.

Enfocada en ofrecer a los MSG libertad para cumplir sus sueños dentro o fuera de la empresa: ofrece guía, apoyo y alternativas para colaborar dentro o fuera del negocio familiar.

✓ Variables que afectan la transmisión del conocimiento:
 (Trevinyo-Rodriguez, 2010) Variables específicas que afectan la transmisión de conocimiento entre la fuente y el receptor (Familia-MSG)

Variables de la familia (Fuente de conocimiento)	Variables de la siguiente generación (Quien adquiere el conocimiento)
Valores, expectativas, ideales. Concepto de hipoteca social. Capital social (¿qué tan fuertes son las relaciones entre los padres y la siguiente generación?) Disponibilidad y confianza en la fuente de conocimiento. Deseo de transferir el conocimiento	Compromiso y disposición Motivación Pasión y expectativas Acontecimientos pasados Preferencias Tiempo dedicado a aprender Emociones (positivas o negativas) Cohesión-solidez de los lazos familiares

El mentor y el aprendiz deben tener buena voluntad, disposición y deseos de aprender y enseñar, si esto no existe, el proceso de transferencia de conocimiento se nulifica.

Para que la transmisión de conocimiento tenga lugar entre generaciones en un contexto de empresa familiar, es necesario recomendar algunas circunstancias:

- El proceso de aprendizaje de los MSG debe comenzar desde la niñez, se debe afianzar en el tiempo, con la repetición, la retroalimentación y la práctica.

- Para que el aprendizaje sea eficaz, los predecesores y los MSG deben compartir el compromiso hacia la empresa, las expectativas, los valores y percepciones familiares, comunicación explícita e implícita.
- Los procesos de aprendizaje se deben construir de manera tal que muestren situaciones retadoras pero factibles, relaciones con la vida real y el trabajo futuro.

La experiencia y la sabiduría no se transmiten totalmente, la siguiente generación debe aplicar su juicio y razonamiento de acuerdo a lo que le toque enfrentar. En este lapso de tiempo, los predecesores deben establecer un contexto en el que los MSG desarrollen sus potencialidades una por una y siguiendo una guía que les ayude a desarrollar su intuición. Pasar la estafeta implica aprendizaje de los MSG pero también acción (quien la recibe debe hacer su labor y entregarla más adelante)

A fin de cuentas, la dirección empresarial, especialmente en un contexto familiar, es única, original y depende de la capacidad, el ingenio y la actitud del líder y su familia.

✓ La función de un Maestro:

- El maestro aparece, cuando los MSG están preparados.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) No cualquiera tiene vocación de servir e instruir. Guiar a alguien representa una responsabilidad. De nosotros dependerá que sea un buen o mal jefe, un gestor o un emprendedor, un ente activo o reactivo.

- El maestro aparece cuando el alumno está preparado.

Si no se ha tenido experiencia fuera de la empresa, no se ha sufrido errores, si no se reconoce algo valioso en los demás no se puede ver al maestro justo. Para poder apreciar la sabiduría de los demás, hay que haber pasado por un camino de valoración personal, profesional y social. Para asegurar la supervivencia de la empresa familiar es preciso tener a un sucesor, pero no un simple representante que pueda llenar un espacio físico que la generación al mando ocupa; sino que pueda ejercer liderazgo profesional, emocional en todos y cada uno de los aspectos que el negocio y la familia demandan. Enseñar significa que se puede aprender de los

demás y no tener miedo a ser superados por el alumno. Al contrario, se debe preparar para que sea mejor que el maestro. Cuando la generación al mando desea reafirmar su posición en el poder, puede amenazar el desarrollo de la siguiente generación. El maestro perfecto no existe. En el momento de transmitir el conocimiento a la siguiente generación existen los buenos maestros, los prudentes, los egoístas y los trascendentes.

✓ Tipos de Maestro:

- El buen maestro:

Promueve episodios de aprendizaje progresivos para forjar el carácter. La generación al mando debe ser buen maestro que oriente a los MSG, que aprenda nuevas habilidades, nuevas maneras de pensar y de actuar. El buen maestro no da soluciones, no dice qué hacer, si no que pone los medios para que el aprendiz haga, descubra y experimente.

- El maestro prudente:

Induce a la acción y a la reflexión. Las ideas generadas, habilidades desarrolladas y descubrimientos realizados deben ir acompañados de un componente de reflexión que trace las conexiones hechas entre las experiencias pasadas y las nuevas perspectivas. Los MSG deben asumir las consecuencias de su actuar, las implicaciones que esto conlleva; si la generación al mando no le deja prepararse para ello, no podrá estar segura de que cuando ya no esté, sus sucesores tendrán las habilidades necesarias para continuar su trabajo.

- El maestro egoísta desmoraliza y eclipsa:

Duda de las capacidades del sucesor, es egoísta y crítico. La generación al mando no permite que el aprendiz crezca. Estas actitudes desaniman y paraliza a los MSG. Un maestro será más recordado por cómo y a quién formó, así como por las acciones que el aprendiz realice, que por sus propios actos. Hay que dejar que los

MSG se desarrollen y preparen; porque tardeo temprano ellos se harán cargo de la empresa.

- El maestro trascendente:

Construye, moldea, desarrolla y lega: La generación al mando decide ser un maestro trascendente, piensa que el mejor regalo que puede hacer a sus futuros sucesores es otorgarles su confianza y respeto. Transferir su conocimiento mediante experiencias formativas, se convierte entonces en el recurso mediante el que se esculpe el carácter del miembro de la siguiente generación. El maestro trascendente se consolida como líder visionario si tiene la humildad e inteligencia para aceptar que un relevo es necesario y que no es cualquier relevo; sino uno cargado del bagaje y la sabiduría que se ha acumulado durante décadas; así se fortalecerá la empresa familiar, se preservará el patrimonio de la familia y habrá contribuido con su misión de administrar y transferir el legado que sus antecesores le confiaron.

F. Patrimonio familiar

- ✓ Concepto de patrimonio familiar, según (Trevinyo-Rodriguez, 2010):

Son todos aquellos activos tangibles e intangibles que conforman la riqueza que posee una familia. Incluye los valores económicos y financieros, el capital humano-emocional (bienestar familiar) y el acervo cultural e intelectual que poseen todos y cada uno de los miembros que componen la familia.

- ✓ Capital humano-emocional:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) El capital humano de una familia consiste esencialmente en el bienestar físico y emocional de sus miembros. Aprender a poner en práctica los valores familiares y ejercitar las virtudes personales es el mejor modo para incrementarlo. Los conflictos, la envidia, el rencor, la rivalidad, el odio, los divorcios lo deterioran y disminuyen, reduciendo el valor neto del patrimonio familiar. Por el contrario, la unidad, el compromiso, la visión conjunta, la armonía, el compañerismo,

la buena salud física y mental, favorecen las relaciones familiares, como las estimaciones de la riqueza familiar.

✓ Capital intelectual-cultural:

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) El capital intelectual son los conocimientos que los miembros de la familia poseen y que han adquirido, educación formal, experiencia, viajes, negocios, trabajo, amistades, valores inculcados en el seno familiar, tradiciones aprendidas de los padres y abuelos.

Entre más conocimiento se posea, más efectiva será la participación en la empresa familiar, ahorrando recursos de la empresa y de la familia. Se debe estimular a la familia a educarse en las diferentes áreas de la empresa para que contribuyan con ideas innovadoras que beneficien y den valor agregado a la empresa familiar.

De nada serviría acumular capital tangible si no se ha inculcado en los MSG el valor de las cosas, si no han aprendido a trabajar y no reconocen el trabajo que cuesta ganárselo, además si ellos no están educados tanto intelectual como emocionalmente, no podrán sacarle provecho a ese capital, no podrán invertirlo y peor aún no sabrán cuidarlo, esto sería fatal porque acabarían con el sueño de los fundadores. Por esto es importante educar, preparar intelectualmente a los MSG y de esa manera garantizar la continuidad de la empresa.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Para saber cuánto vale la empresa es necesario no solo llevar los flujos de efectivo, sino también hacer un cálculo de ¿cómo están? y ¿cómo pueden llegar a estar? en un futuro las relaciones familiares. Lo que lleva a considerarlo que ha pasado, lo que está sucediendo y lo que podría acontecer en la familia, a reflexionar sobre la situación y contexto particular y a detectar posibles áreas que requieran nuestra atención en la relación empresarial familiar.

Esto obliga a determinar las fortalezas y debilidades en la relación empresa-familia. Se debe pensar en todo lo que se puede hacer para promover las relaciones

familiares y el buen gobierno empresarial-familiar y descubrir factores que podrían afectar la relación empresa-familia en un futuro cercano.

1.2.2 Empresas familiares:

✓ Definición de empresa familiar:

- Una empresa familiar es la que pertenece, está dirigida y gobernada por una familia. (Casillas, J. 2014)
- La empresa es familiar porque fue fundada por un miembro de la familia, en donde ésta fomenta la vocación de continuidad y de transmitir ese deseo a la siguiente generación. (Treviño-Rodríguez, 2010)
- Una empresa es familiar cuando existe un importante nexo o unión entre ella y la familia. El nexo consiste en que una parte de la cultura de ambas, es decir sus creencias, valores estilo, principios y tradiciones, sea la misma y compartida en forma voluntaria y permanente. Otra definición: se le llama empresa familiar a aquella que está manejada o influenciada por una familia o por vínculo familiar. (Lujan, G. 2011).

✓ Características o dimensiones de una empresa familiar (Lujan, G. 2011)

La dimensión de la propiedad: esto implica que una parte importante de las acciones es poseída por una familia, que puede entonces tener los medios y justificación para controlar la empresa.

- La dimensión del poder: esto quiere decir que alguno o varios de los principales accionistas dedican la totalidad o parte de su tiempo a trabajar en la empresa como directivos o miembros de sus órganos de gobierno.
- La dimensión de la permanencia: esta se manifiesta en el hecho de que al menos esté incorporada la segunda generación, con la intención de transmitir con éxito la propiedad a las siguientes generaciones.

- ✓ Tipos de empresa familiar en función del grado generacional (Casillas, J. 2014):
- Empresa en primera generación: Son empresas en las que el fundador controla la empresa, tomando en cuenta que existen miembros de la segunda generación.
- Empresa en segunda generación (empresa de hermanos): Son empresas en las que el fundador en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, puede estar tanto en manos de la familia, como en manos de profesionales externos.
- Empresa en tercera y siguientes generaciones: (federaciones de primos) son empresas en las cuales los nietos (bisnietos, tataranietos) del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar.

Algo importante que se debe tomar en cuenta es que en las empresas familiares la familia toma el control en la toma de decisiones, tiene la vocación de continuidad y la gestión familiar, los roles que esta juega en la dinámica social y que se considera son determinantes para su supervivencia.

- ✓ Roles que juega la familia:
- Como guardián de la riqueza, como instrumento para promover la identidad individual y colectiva (familiar)
- Como organismo social viviente que evoluciona (se adapta y se torna complejo) y
- Como promotora de la responsabilidad social.

- ✓ Historia de la empresa familiar:

La empresa familiar nace de la idea de algún miembro de la familia, que desea producir algún bien, prestar determinado servicio o que desea trabajar en construcción o fundar alguna industria de alguna otra índole. De esta manera desea contribuir con la economía de la familia y dejar a ésta un legado de trabajo, esfuerzo, sacrificio, tenacidad y que logre trascender por generaciones poniendo en práctica

los valores como la honradez, la honestidad, la austeridad, la honorabilidad, la responsabilidad, la puntualidad, la disciplina, entre otros. Que cada uno de los miembros de la familia se esté comprometido, que luchen por ser mejores cada día y que por lo tanto trabajen por la continuidad de la empresa, dando lo mejor de sí mismos. Tratando cada vez más de capacitarse, de conocer el quehacer de la empresa, interesándose por aprender mecanismos que beneficien a la empresa, para que ésta prospere y perdure en el tiempo. Que cada miembro de la empresa se involucre en el trabajo de la empresa, aprendan de sus padres la experiencia, los conocimientos, las destrezas que ellos poseen, para que de esa manera también aprendan a valorar lo que tienen, porque un día ellos se harán cargo de la empresa y también tendrán que saber transmitir ese legado a las siguientes generaciones.

✓ Características de la empresa familiar exitosa (Lujan, G. 2011):

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

- Conocimiento, comprensión, confiabilidad y orgullo de los miembros de la familia.
- Cultura de trabajo, esfuerzo y austeridad como factores de éxito, identificado por los dueños e interiorizados por los miembros de las siguientes generaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Guatemala las empresas familiares representan un 80% a nivel nacional. La creación de empresas familiares es de beneficio para la economía del país, porque contribuyen en la creación de fuentes de empleo, lo que viene a su vez a fortalecer la economía de las personas.

Quetzaltenango por ser la segunda ciudad más importante a nivel nacional no se queda atrás en cuanto a empresas familiares, y algunas de ellas son muy exitosas y reconocidas en todo el país, e incluso a nivel internacional, se puede mencionar empresas como: Cervecería Nacional, fabrica el Zeppelin, fabrica Cantel, entre otras.

El *Know How* intergeneracional consiste en saber cómo hacer las cosas, es la experiencia, el conocimiento, las habilidades, las aptitudes, las emociones, los principios, los valores que una persona tiene para desempeñar su trabajo. Es fundamental saber transmitir todo lo descrito con anterioridad del fundador a miembros de la siguiente generación (MSG). Para nadie es un secreto que en las empresas familiares existen rivalidades, riñas e intereses personales que no permiten el crecimiento y alcance de los objetivos. Otro de los posibles problemas con los que se enfrenta una empresa familiar para lograr la continuidad, es la falta de sistemas que indiquen un proceso para poder transmitir el saber hacer.

Es preocupante esta situación en algunas empresas familiares quetzaltecas, pues de seguir así se pondría en riesgo el legado y esfuerzo de los fundadores de la empresa formada en algún momento. Es interesante estudiar este tema para poder aportar a las empresas familiares las ventajas que conlleva sistematizar la transmisión de conocimiento de fundadores a MSG y que todos se involucren en el quehacer de la empresa y que esta sea cada vez más exitosa y perdurable. Dada la situación antes descrita, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo se transmite el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Definir las habilidades del *know how* que poseen los gerentes y MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Identificar la existencia del proceso de sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Establecer el nivel de profesionalización de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Detallar la forma en que se transmiten el conocimiento y el método de aprendizaje de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Definir la importancia del patrimonio familiar intangible en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

2.2 Hipótesis conceptual:

El *Know How* intergeneracional determina la continuidad y éxito de una empresa familiar quetzalteca en el mercado.

2.3 Variable e indicadores

2.3.1 Definición conceptual

Know How intergeneracional se define como: Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia. Es una palabra compuesta que en español puede ser reemplazada con muchos términos: pericias, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel

de conocimiento, que significan saber cómo hacer algo pronto y bien hecho. El *Know How* tiene una directa relación con la experiencia, esto es la práctica prolongada y consistente que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. (Pereira, J. 2013)

2.3.2 Definición operacional

Know How intergeneracional es la experiencia que tiene una persona para hacer algo. Es el conjunto de habilidades y destrezas que posee una persona para desarrollar sus distintas actividades.

Indicadores

- ✓ Las 8 habilidades de *know how*
- ✓ Proceso de sucesión
- ✓ Miembros de la siguiente generación (MSG)
- ✓ Emociones y transmisión del conocimiento
- ✓ Patrimonio familiar

2.4 Alcances y limitaciones

2.4.1 Alcances

El trabajo de investigación se realizó en siete empresas familiares de diversas actividades comerciales con más de 20 años en el mercado quetzalteco.

Así mismo esta investigación de trabajo como diseño estudio de casos, con información del *Know How* intergeneracional. Para ello se utilizó dos boletas para realizar entrevista a fundadores y miembros de la siguiente generación (MSG).

2.4.2 Limitaciones

Durante la investigación no se encontró ninguna limitante.

2.5 Aporte

Con el presente estudio se diseñó un esquema de sistematización de *Know How* donde se establece el proceso para transmitir experiencias, habilidades, destrezas, conocimiento, emociones, principios y valores, que representa el patrimonio intangible de las empresas familiares quetzaltecas y garantice la perpetuidad de la mismas.

Así también con este estudio se pretende dar un aporte a las empresas familiares para asegurar la continuidad a través del saber hacer.

Otro aporte es ofrecer material de apoyo para los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de investigación fueron:

Fundadores y miembros de la siguiente generación (MSG) de empresas familiares quetzaltecas, hombres y mujeres entre las edades de 35 a 98 años. Los parámetros elegidos para determinar los casos a estudiar fueron: empresas de origen quetzalteco, con más de 20 años en el mercado y estar inscritas en la Cámara de comercio de Guatemala, filial Quetzaltenango (según datos 2016).

3.2 Población y muestra

Para la investigación se tomó en cuenta siete casos de empresas familiares las cuales están inscritas a Cámara de comercio de Guatemala, filial Quetzaltenango (2016) en clasificación de empresas familiares. El número de fundadores fue de siete y se tomó información de miembros de la siguiente generación (MSG) siendo ellos siete personas.

3.3 Instrumentos

Para recabar la información en las empresas familiares se elaboraron dos cuestionarios, uno dirigido a fundadores y el otro dirigido a miembros de la siguiente generación (MSG) de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

a) La entrevista para los propietarios de empresas familiares, se realizó en forma individual, estructurada y consta de 40 preguntas abiertas, con la finalidad de obtener la información requerida para realizar la investigación.

b) La entrevista para miembros de la siguiente generación, consta de 29 preguntas abiertas, con el fin de obtener la información necesaria para realizar la investigación.

3.4 Procedimiento

- ✓ Fundamentación teórica: Se redactaron los antecedentes como fundamento del estudio del marco teórico.
- ✓ Trabajo de campo: A la población determinada, se le aplicó como instrumento la entrevista que contiene varias preguntas para obtener la información necesaria para el presente estudio de *Know How*.
- ✓ Presentación de resultados: Después de haber realizado el trabajo de campo se detallaron los datos obtenidos en las entrevistas y se presentaron en una matriz que incluye los indicadores de estudio, las interrogantes y las respuestas obtenidas.
- ✓ Análisis e interpretación de resultados: Se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- ✓ Conclusiones: Después de la discusión de resultados se redactaron las conclusiones del estudio.
- ✓ Recomendaciones: Se redactaron las recomendaciones necesarias, conociendo la problemática y realizando el trabajo de campo.
- ✓ Propuesta: Después de obtener los resultados, se realizó una propuesta como alternativa de solución al problema de las empresas mencionadas.
- ✓ Referencias bibliográficas: Para la realización del estudio se consultaron distintas fuentes, como libros, folletos, tesis, revistas, periódicos y páginas de internet, por lo que se redactó el capítulo correspondiente para ordenar las referencias citadas en el documento.
- ✓ Diseño: Estudio de caso. Los estudios de casos son considerados por algunos autores como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos (Creswell, 2013^a; Hancock y Algozinni, 2011; Mertens, 2010; Aaltio y Heilmann, 2009 y Williams, Grinell y Unrau, 2005). Se puede definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández–Sampieri y Mendoza, 2008).

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Entrevistas a fundadores de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango				
Pregunta	Empresa familiar No. 1	Empresa familiar No. 2	Empresa familiar No. 3	Empresa familiar No. 4
1. ¿Cuántos años tiene la empresa de estar fundada?	Tiene 115 años como negocio individual personal. En 1920 el bisabuelo la constituyó en aquel entonces como sociedad colectiva. En el año 2020 cumplirán los 100 años como actualmente está conformada la empresa	El 24/7/17 cumple 30 años de haber sido fundada como Peletería.	El 2 de febrero de 2017 cumplen 83 años.	En el año 2017 se cumplieron 35 años
2. ¿Cómo surgió la empresa?	Su bisabuelo el fundador llegó de España a Guatemala más o menos en el año 1895 -1896 y se estableció en San Cristóbal, Totonicapán y él vio que era un punto interesante para abrir un comercio y empezó con una pequeña tienda. Durante toda la época de la colonia y muchos	Este negocio surge gracias a que un tío le enseñó a alistar y modelar calzado, hace más o menos 38 o 40 años. Así es como inicia fabricando calzado.	Su esposo inició el negocio con un capital de Q 40.00	Todo surgió por la necesidad de encontrar una fuente de empleo.

	<p>años después, ya de la vida independiente, las ciudades más importantes de Guatemala eran Santiago de los Caballeros de Guatemala, lo que ahora es Antigua Guatemala y Ciudad Real que hoy es San Cristóbal las Casas que eran las ciudades más importantes de todo este territorio de Mesoamérica. Y el punto intermedio entre esas dos ciudades importantes es San Cristóbal, Totonicapán, entonces es un punto en que los intercambios de personas y de mercaderías se hacían en esas dos ciudades y todas las personas se estacionaban por un tiempo corto en San Cristóbal para descansar, o cambiar, entonces San Cristóbal fue</p>			
--	--	--	--	--

	adquiriendo una importancia que hasta la fecha tiene y se puede ver en la Iglesia de San Cristóbal, de allí la importancia que tiene ese pueblo. Su bisabuelo vio que ese era un buen punto para poner un negocio. Ese es el origen de la empresa.			
3. ¿Cuántos hijos tiene? ¿Cuál es el rango de edades de sus hijos?	Tiene cuatro hijos comprendidos entre edades de los 30 y los 50 años.	El empresario tiene tres hijos. Ellos tienen 26, 30 y 32 años.	La empresaria tiene nueve hijos	Él tiene tres hijos. Y están comprendidos entre las edades de 31 a 50 años.
4. ¿Cuántos de sus hijos están involucrados en la empresa?	Únicamente dos de sus hijos y un nieto (el mayor)	Sus tres hijos forman parte activa en la empresa.	De sus hijos, solo tres están involucrados en la empresa.	Sus tres hijos trabajan en la empresa familiar

5. ¿En qué área trabajan sus hijos?	Uno de ellos está en área de producción, otro en mercadeo y ventas y uno en servicio al cliente.	Uno está en ventas, los otros dos tienen su propia peletería.	Las áreas en que se desarrollan son: Administración, Ventas y Servicio al cliente.	Los departamentos en los que apoyan son: Producción, Mercadeo e Informática
6. ¿A qué edad involucró a sus hijos en la empresa?	Cuando terminaron la carrera profesional en la universidad, más o menos de los 26 años en adelante.	Aproximadamente tenían como ocho o diez años. Trabajaban en vacaciones por voluntad propia, no eran presionados. Los involucró al trabajo que ellos hacen, los preparó desde muy pequeños	Desde los diez años.	Desde muy pequeños, cuando estaban en párvulos. De lleno a los 30 años.
7. ¿En la actualidad le ayudan a tomar decisiones? ¿En qué tipo de decisiones le	Sí, en decisiones estratégicas del negocio y realmente están tomando la dirección de la empresa, las decisiones administrativas y están en un proceso de traslación de la	Sí, incluso se tiene programada reunión de trabajo una vez a la semana, conjugan la experiencia con lo que ellos aprendieron en la	Sí, ellos hacen todo, únicamente informan de los avances, los logros, lo que se proponen realizar,	Sí, debido a que están en áreas Gerenciales, Mercadeo, Producción e informática.

ayudan?	dirección que él tiene hacia ellos. Por ser empresa familiar también están involucrados dos sobrinos.	universidad, así proyectar para vender más. Ayudan a tomar decisiones estratégicas de compra de materia prima por mayor para lograr un mejor precio.	las mejoras que se necesitan efectuar.	
8. ¿Cómo involucró a sus hijos en la empresa?	Dándoles una posición, 1o. Aprendieron el trabajo antes de tomar el liderazgo y decisión; estuvieron en puestos bajos, de segunda importancia, 2o. Les permitió que trabajaran en otras empresas antes de empezar en la empresa familiar, para que aprendieran otras disciplinas, de responsabilidad, de autonomía.	Desde pequeños trataron de estimularlos y los incentivaron con un sueldo, dándoles la oportunidad y que ellos decidieran o no trabajar en la empresa en sus vacaciones.	El papá les enseñó a atender a los clientes, a ordenar la mercadería, hacían limpieza. Cuando crecieron un poco ya trabajaban en pedidos.	Desde muy pequeños cuando estaban en párvulos, iban a aprender a hacer bolitas de masa y se involucraron de lleno más o menos a los 30 años de edad, cuando terminaron la universidad.

Indicador 1: Las 8 habilidades de *know how*

<p>9. ¿Cómo logró la empresa posicionarse en el mercado quetzalteco?</p>	<p>A partir de intentar una diversificación de servicios, diferenciándose de la competencia por medio de atributos: el buen Servicio, Calidad de los productos, servicios postventa, por ser una empresa antigua con presencia permanente y Responsabilidad</p>	<p>Eso es algo muy bonito, lo principal es encontrar a lo que se quiere dedicar. El empezó fabricando calzado, ahorro un dinero y queriendo expandirse; con su esposa aventurando en la peletería, la base del mismo fue primero haciendo calzado donde probaron los materiales y es lo que caracteriza hoy día a la peletería que garantiza la calidad de las materias primas que venden. Vieron lo más rentable y en este caso se decidieron por</p>	<p>Esto se logró a partir de vender productos importados, exclusivos, de marca, de calidad, que no vendían en otro lado, el servicio al público</p>	<p>Con trabajo, calidad, manejo de precio, buenas ubicaciones de las tiendas, volumen de producción, responsabilidad</p>
--	---	--	---	--

		la peletería, no así por la fábrica de calzado.		
10. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado? ¿Por qué?	Sí, las estrategias implementadas son servicio, calidad y responsabilidad, esos temas son permanentes. La propuesta de entrega de productos o servicios se va cambiando, se van reposicionando de acuerdo a las corrientes de demanda. Hasta hace 30 años los negocios era una mezcla de mercaderías en general, era una mezcla de ferretería y abarrotería y con el tiempo han surgido competidores con especializaciones; eso los ha obligado a separar los negocios por especialidades; ahora tienen ferretería, productos químicos, venta de vehículos, se empezó a	Sí, se trata siempre de innovar los productos, se hace todo más práctico, el orden, la limpieza, tratan de dar buena imagen y de cuidar la atención al cliente. Se tiene variedad de productos, siempre pensando en el cliente, innovando constantemente la mercadería, marcando la diferencia en el negocio. Reestructurando, ellos tienen un concepto totalmente distinto a lo que se conoce de	Sí, se innovaron los locales, los productos, introdujeron productos nuevos, algunas marcas solo las venden en su empresa.	Sí, para mantenerse actualizados, cambio de imagen, nuevos productos, nuevos procesos de producción.

	manejar cada especialidad por separado.	peletería en Quetzaltenango		
11. ¿Conoce Ud. a su competencia? ¿En qué aspectos?	Sí, en términos generales identificar cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene la competencia y a partir de ello diseñan sus estrategias, sus formas de trabajo.	Sí, siempre se está pendientes de los materiales y precios que ellos manejan, ya que se tiene amigos que poseen un negocio similar.	No.	Sí, es importante conocer la capacidad de elaborar productos nuevos, capacidad de organización, de logística, de mercadeo.
12. ¿De qué forma contrarresta Ud. a su competencia?	A partir de que intentan conocer esas debilidades que puedan tener, calidad del producto, servicios que prestan, ubicación física. Normalmente no entran en competencia de precios, porque privilegian la calidad del servicio y productos, esa es una fortaleza que tiene su empresa y eso tiene un precio diferente, son cuestiones internas.	Se brindan productos de calidad, atención al cliente, instalaciones modernas, surtido extenso, promociones, amistad y confianza que se le da al cliente, hacerlo sentir bien.	Prestando buen servicio, vendiendo productos de buena calidad, de marca reconocida y originales.	Se busca trabajar fortaleciendo la atención al cliente, poniendo los cinco sentidos a lo que se está haciendo.

<p>13. ¿Cómo logra Ud. involucrar a sus hijos en la toma de decisiones para obtener resultados?</p>	<p>Ellos tienen que hacer la planificación de la unidad que les corresponde, hacen los presupuestos y luego permanentemente tienen reuniones frecuentes para ir revisando cómo van.</p>	<p>Combinación de experiencia del fundador y el estudio en la universidad de sus hijos, la experiencia cuenta mucho, el conocimiento y la práctica en la empresa se adquieren día a día. Se conjugan la experiencia del fundador y los estudios de sus hijos.</p>	<p>Que estén unidos los 3 socios, que exista comunicación y tengan reuniones de trabajo.</p>	<p>Formando un consejo directivo, en el que además de ellos hay otras personas con experiencia.</p>
<p>14. ¿De sus hijos quién tiene el poder de convocatoria? ¿Por qué?</p>	<p>Están trabajando el Proceso de sucesión. Se decidió que es un sobrino, él tiene el poder de convocatoria, él es el presidente del grupo, es hijo de su hermano, quien es su socio. Es lo que se llama dos estirpes familiares (dos hermanos) se manejan juntos como empresa familiar y consejo.</p>	<p>Hay una combinación entre dos de ellos, uno es formal y serio y el otro es extrovertido es más amigable y abierto. Porque podrían ser los dos, tienen la capacidad y amor a la empresa.</p>	<p>El gerente general, (su hijo más pequeño). Porque él es quien toma las decisiones en todo.</p>	<p>El director comercial, el segundo (a) de sus hijos. Porque tiene carácter y habilidades interpersonales.</p>

	Porque se le calificó como el que tiene más visión de negocios y es ordenado. De edad está en medio de la edad de sus hijos, más o menos tiene 40 años.			
15. ¿Quién es el líder de la familia?	Uno de los hermanos quien es de la quinta generación, por tiempo limitado, él trata de mantener la unión de la familia.	El papá, él es el fundador	La madre, esposa del fundador	Su hija está asumiendo el rol.
16. ¿Considera que sus hijos son capaces de mantener la continuidad de la empresa? ¿Por qué?	Sí, se ha hecho un esfuerzo por trasladarles los valores de la familia, que son los que se han trasladado a su vez a la empresa, se ha compartido la visión de negocio y los riesgos y problemas que se viven, que se comparten, los conocen y porque han asumido el compromiso.	Sí, el segundo hijo tiene once años de tener su propia peletería. Ellos se prepararon para ser empresarios.	Sí, están preparados para hacerlo.	Sí, tienen experiencia, formación técnica, actitud hacia el trabajo e interés en continuarlo.

<p>17. ¿Posee un plan de formación para la familia en cuestiones de la empresa, comente?</p>	<p>Sí, para los que están involucrados, a partir de estas reuniones permanentes y con los que no están involucrados; se les reúne a todos cada año en consejo de familia para explicarles cómo van.</p>	<p>No, lo hizo en su momento, se les instruyó para que iniciaran su negocio, el papá los acompañó al inicio.</p>	<p>Sí, sus nueve hijos se prepararon e involucraron al negocio desde muy pequeños, el trabajo lo aprendieron de su papá, 6 de ellos se independizaron, los otros 3 hijos están a cargo de la empresa hoy en día, están dispuestos a darle continuidad, por amor al legado de su papá. Además, siguen actualizándose en</p>	<p>Sí, se tiene conformado el consejo de familia, cada miembro se ha preparado desde pequeño en cuestiones de la empresa.</p>
--	---	--	--	---

			temas relacionados a la empresa.	
18. ¿Cómo logra la fidelidad de sus hijos para alcanzar los objetivos de la empresa?	Sueldo, y son partícipes y herederos obviamente, no todo es monetario, sino que el negocio es de familia.	Les dio una parte en dinero a cada uno para que se independizara, para poner su propia peletería, para lograr sus objetivos personales, les dio la libertad para iniciar su propia empresa. Él deseaba que iniciaran su propio capital. Él no quiso tenerlos como empleados, para que no se conformaran solo con el sueldo, sino que de una vez les incentivó para tener su propia empresa.	El cariño que su papá les inculcó y porque saben que es el patrimonio que él les dejó.	Asignando a cada uno responsabilidades y evaluando el cumplimiento de los planes de trabajo

19. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?	En cosas de importancia se resuelven por medio de la Junta directiva, los herederos involucrados y los gerentes de unidades.	El papá (fundador) él decide las compras en conjunto, compra para las tres tiendas.	El gerente administrativo, su hijo más pequeño.	El padre fundador
Indicador 2: Proceso de sucesión				
20. ¿Posee un plan de sucesión en su empresa ¿Por qué?	Sí, porque se cree que es fundamental, lo trabajaron con un especialista que los acompañó durante más de dos años. Esto permitió el involucramiento de los herederos.	Sí, porque la persona que asumiría la responsabilidad de la empresa sería el tercero de sus hijos, actualmente les apoya en la empresa matriz.	Sí, es lo que se tiene que hacer, para que no haya desavenencias. Ellos están muy unidos, se considera que lo harán responsablemente	Sí, hay un consejo directivo y además consejo de familia que asegura la continuidad de la empresa.
21. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?	Compartir, evidenciarles los valores centrales, los objetivos y propósitos que la empresa tiene, que intenta ser permanente y luego las partes técnicas de las áreas que se van a hacer cargo.	Desde pequeños, hay que motivarlos, hacerles conciencia de lo que cuesta mantener la empresa, para que ellos se preparen para darle	Desde pequeños hay que enseñarles a trabajar, se deben involucrar para que vayan	Tienen un período de prueba y una delegación gradual de responsabilidades.

		continuidad. Un nieto tiene catorce años y ya está involucrado.	conociendo el negocio	
22. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para sus hijos? ¿Por qué?	Sí, en los diferentes productos y servicios que trabajan hay bastante innovación. Además en las técnicas de administración hay también novedades y en los sistemas de informática en general.	Sí, todo va cambiando, estar al día en todos los cambios estratégicos que se van dando en el mercado, estar actualizado.	Sí, es necesario para que se defiendan en la vida.	Sí, para que estén actualizados y mantengan el interés por aprender.
23. ¿Se capacitan sus hijos? ¿Por qué? ¿En qué temas?	Sí, adicionalmente en aspectos técnicos, además se considera importante que se capaciten en aspectos humanísticos, en este tema lo intentan. Valores, innovaciones en tecnologías; para los nuevos, en mercadeo	No, solo leen revistas, libros, periódicos, libros para aprender e instruirse siempre. Reciben conferencias varias para actualizarse, cursos para actualizarse sobre impuestos.	Sí, para mejorar su desenvolvimiento, el nivel de atención en el negocio, actualizarse en todos los aspectos relacionados con la empresa:	Sí, es necesario estar en contacto con el avance de la tecnología, de la ciencia, de la informática. Recalca que en avances de la tecnología, ciencia e informática

			atención al cliente, mercadotecnia, administración y finanzas	
24. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? ¿Cuál es el proceso de preparación?	Sí, los tres miembros de la familia que están involucrados en la empresa tienen postgrados y se procura que asistan a cursos cortos de actualización.	Por el momento no, tendrá que darse más adelante, porque están muy pequeños (se refiere a los miembros de tercera generación). Primero inducirlos a que poco a poco se inmiscuyan, que colaboren en su tiempo libre, para que vean como es el manejo, como se atiende a la clientela, que vean que hay que empezar desde abajo, apoyan en la	Sí, pero no está bien organizado el proceso. Se hacen reuniones de familia en donde se dan los puntos de vista para mejorar o cambiar algo.	Sí, se inscriben en cursos en universidades o Institutos nacionales o extranjeros

		limpieza, despachan mercadería y poco a poco se van ganando su espacio en la empresa.		
25. ¿Ha pensado en su jubilación? ¿Por qué?	No, en cierta forma no; hasta que Dios le permita trabajar porque Él es parte de la vida y porque aún se considera productivo, seguir trabajando sin tomar decisiones, solo facilitador. El trabajo es parte de la vida.	Sí, tiene que darse un espacio para disfrutar de lo que ha trabajado, la aportación que él ya dio, a partir de allí que la nueva generación tome el rumbo de la empresa y tomen las decisiones.	No, menciona de manera coloquial que: siempre tiene que estar al pie del cañón, hasta que Dios disponga.	Sí, es un proceso natural, es otra etapa de la vida que a todos corresponde afrontar.
26. ¿Ya tiene al nuevo sucesor? ¿En manos de quién ha pensado en dejar la empresa?	Sí, el sobrino va a tomar la presidencia, con la junta directiva, pero con decisiones colegiadas por una junta directiva que ya está integrada. Gerentes, auditor y demás cargos.	Sí, su hija, la más pequeña. Sus hijos mayores ya tienen su propia empresa.	Sí, ya está conformada la Sociedad, ellos se harían cargo, son 3 miembros, la Madre y dos de sus hijos.	Si, en manos del consejo de familia.

Indicador 3: Emociones y transmisión del conocimiento

<p>27. ¿Cómo motiva a la familia para hacerse cargo de la empresa en el momento de decidir el traspaso?</p>	<p>El traspaso es un proceso que la empresa viene haciendo desde ya varios años, se motivan abriendo perspectivas de potencialidad que ellos pueden encontrar dentro de la empresa. Vienen haciéndoles conciencia del compromiso que tienen como familia ante la sociedad.</p>	<p>Menciona que primero ellos (sus hijos) se tienen que preparar para tener una mejor visión. Segundo sus hijos se han preparado desde pequeños. Y por último menciona que hay una línea de trabajo, no se va a sentir el cambio. Además el amor, el cariño hacia la empresa, hacen bien las cosas, valoran lo que tienen, son agradecidos y trabajan por el bien común. También que la empresa crea fuentes de empleo para el crecimiento de la ciudad.</p>	<p>No se va a hacer el traspaso, porque la sociedad ya está conformada, los miembros de la misma están a cargo de la empresa y son los dueños de la empresa. Sus hijos aman su trabajo, le dedican tiempo, están convencidos de que están en lo correcto y lo hacen bien.</p>	<p>Asignándoles reconocimiento por su trabajo y recompensa por los resultados.</p>
---	--	--	---	--

28. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?	Los ve más capaces que los que están saliendo.	Preparados para asumir los destinos de la empresa.	Bien preparados, listos siempre para conducir la empresa en su constante crecimiento.	Con deseos de trabajar, con una mejor formación académica de la que él tuvo, con un conocimiento de las tendencias del mercado, con el deseo de hacer bien las cosas.
29. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?	Desde niños, educación, universidad, postgrados y continúan en el proceso.	Entre los 8 y 10 años.	Entre los 15 y 20 años.	Desde los 7 años.
30. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?	Es fluida, con los conflictos naturales por diferencia de edades con los fundadores y visiones, pero esas diferencias se resuelven en el consejo de familia; hay agresivos que quieren ir muy rápido, pero las	Afectuosa y cordial. Para que se mantenga la unidad y para que el éxito sea más efectivo tiene que haber diálogo y respeto.	Bien, existe armonía, respeto, visión conjunta, las relaciones de familia son muy buenas. Los problemas se	Son buenas, pero se tensan con el devenir de los acontecimientos diarios y prevalecen las normas para

	decisiones se toman en consenso, hay que calmarse y redirigir las cosas.		solucionan dialogando.	solucionar conflictos.
31. ¿Los MSG muestran interés en aprender y enseñar cuando les corresponda dejar el puesto? ¿Por qué?	Sí, los miembros que están involucrados les están enseñando a los nuevos integrantes.	Sí, él les ha enseñado a sus hijos y ellos ven que el negocio al que se dedican tiene un buen futuro. Prueba de ello es que su nieto que tiene 14 años ya está involucrado, él en su tiempo libre trabaja en la empresa.	Sí, lo aprendieron del papá, ellos están haciendo lo mismo con sus hijos, sobre todo los hijos de los tres socios ya se están involucrando desde muy pequeños.	Sí, saben que es un proceso al cual ellos se incorporaron, por lo tanto deben darle continuidad.
Indicador 4: Patrimonio familiar				
32. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuanto a valores familiares, salud mental y física y	Se trata de hacerla permanente. Por lo menos una vez al año se hace un ejercicio con ellos para que planifiquen en las diferentes facetas de la vida humana, sus grandes objetivos y los revisen,	Respeto, unidad en el trabajo, como equipo aportar su mejor esfuerzo para que esto camine, se basan en un sueldo regulado para	Muy bien. Se les ha inculcado valores como solidaridad, honradez, respeto, trabajo,	La Madre les inculcó valores: respeto, normas de conducta, honradez, responsabilidad

<p>el cuidado de la riqueza familiar?</p>	<p>en los aspectos siguientes: Intelectual, físico, profesional, espiritual, económico, social; para que cada uno de estos temas ellos los planifiquen vean cómo están y los cumplan.</p>	<p>cada uno, saben convivir con las personas, ellos han aprendido a manejar bien la riqueza familiar, es el bienestar personal y de su familia. Sus hijos son correctos en todas partes, son responsables, cuidan su salud.</p>	<p>espiritualidad, unidad, además sus hijos han estudiado, todos son profesionales. Por otro lado cuando los nietos participan en alguna disciplina deportiva o acto cultural, hacen lo posible por apoyarlo asistiendo como familia. Con respecto a lo económico sus hijos cuidan lo que han recibido, el legado de su papá.</p>	<p>desde muy pequeños; ella siempre tuvo el apoyo de él para formarlos. Más adelante fue el colegio y luego la universidad.</p>
---	---	---	---	---

<p>33. ¿Ha inculcado principios y valores en los MSG? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, es la razón principal del porqué la empresa ha logrado subsistir casi los 100 años.</p>	<p>Sí, como padre de familia, se está consciente de que se desea lo bueno para ellos, si hay buenos principios todo se va a lograr de manera correcta enmarcado con cierta disciplina para su desarrollo personal.</p>	<p>Sí, es lo mejor que uno les puede enseñar a los hijos, para que sean honrados, responsables y correctos en todo</p>	<p>Sí, los principios guían toda la existencia, son la base para tomar decisiones, para tener una vida en armonía, respetando y exigiendo respeto</p>
<p>34. ¿Qué principios y valores deben practicarse en la empresa familiar?</p>	<p>La honradez en todos sus aspectos, el respeto en todo sentido, a la persona y a las cosas; el trabajo, la austeridad, la solidaridad.</p>	<p>Respeto mutuo, los buenos hábitos, la formalidad para hacer negocios, responsabilidad, lealtad.</p>	<p>Responsabilidad, respeto, honradez, trabajo, legalidad en todo.</p>	<p>La responsabilidad, la innovación, la ejecución a tiempo, el compromiso por la calidad, trabajo en equipo.</p>
<p>35. ¿Tiene su familia actividades de</p>	<p>De convivencia sí, más en la línea cultural y social, en lo deportivo muy poco.</p>	<p>Sí, en familia celebran cumpleaños, aniversarios, esto</p>	<p>Sí, es necesario participar juntos, si algún miembro</p>	<p>Sí, los acontecimientos familiares, el ser</p>

convivencia, culturales, sociales y deportivas? ¿Por qué?	Es un medio para poder unificar, estrechar lazos de cariño y de conocimientos mutuos.	fortalece la unidad y convivencia familiar. Además realizan una actividad anual con toda la clientela.	de la familia, ejemplo un nieto tiene alguna participación deportiva, van en familia para apoyarlo.	abuelo los reúne a todos para celebrar los cumpleaños de los nietos, estos son los acontecimientos más importantes en la historia familiar.
Indicador 5: Miembros de la siguiente generación (MSG):				
36. ¿Cuál es el nivel de profesionalización de cada uno de los MSG?	Uno de sus hijos tiene cierre de pensum y los otros tres tienen licenciatura y maestría.	Menciona que dos de sus hijos tienen Licenciatura en Administración de empresas y la hija está estudiando en la universidad la carrera de Comercio Internacional.	Refiere que sus hijos dos tienen diversificado, uno tiene cierre de pensum, cuatro tienen licenciatura y dos hijos tienen maestría.	Un hijo tiene licenciatura, uno tiene maestría y uno tiene post grado.
37. ¿En qué áreas de trabajo	En el desarrollo urbano, construcción de viviendas,	Comenta que en ventas, administración,	Administración, importación de	En las áreas de Mercadeo,

manifiestan más interés los MSG?	mercadeo y finanzas.	contabilidad, manejo de documentos, se prepararon en todas las áreas de trabajo, son un equipo de trabajo y saben hacer de todo.	productos, ventas y compras	Producción, Logística e Informática.
38. De los MSG involucrados en la empresa ¿desean darle continuidad y hacerse cargo de ella?	Sí, de hecho ya se está dando ese proceso.	Sí. Su hija más pequeña y su nieto que tiene 14 años	Sí, trabajan en ella, ya está conformada la sociedad, aman lo que hacen, es lo que heredaron de su Señor Padre, desean seguir adelante, cuidar, proteger y dar continuidad a la empresa porque es el patrimonio de la familia y le tienen mucho	Están comprometidos, tienen años de estar trabajando, han sembrado y quieren cosechar para dejar un legado a las siguientes generaciones.

			cariño.	
39. ¿Qué tipo de profesionalización necesitan los MSG para hacerse cargo de la empresa?	Los que están involucrados ya están preparados profesionalmente, están adquiriendo práctica y permanente actualización.	Menciona que dos son administradores de empresas, deben tener cursos de importación de productos, curso actualizado de administración tributaria y de las nuevas leyes.	Administración, Maestrías.	Dominio de nuevas tecnologías, formas nuevas de trabajar y organizar los procesos.
40. ¿Tienen interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa?	Sí, lo demuestran porque reciben cursos y participan activamente en la empresa	Sí, es el patrimonio de la familia, ellos también desean heredar a sus hijos la empresa familiar.	Sí, es el patrimonio de su Papá, lo cuidan y desean darle continuidad. Para ello es necesario seguir preparándose, estudiar, actualizarse en las diferentes áreas de la	Menciona que sí, lo están haciendo.

			<p>empresa; para hacerle frente a todos los cambios y sobre todo estar unidos como familia y así poder afrontar los desafíos.</p>	
--	--	--	---	--

Continuación...entrevistas a fundadores de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango

Pregunta	Empresa familiar No. 5	Empresa familiar No. 6	Empresa familiar No. 7
1. ¿Cuántos años tiene la empresa de estar fundada?	Actualmente la empresa tiene 70 años de estar fundada.	El café tiene 23 años de haber sido fundada.	Todo inicia aproximadamente hace 50 años.
2. ¿Cómo surgió la empresa?	Por iniciativa propia.	Por iniciativa propia. El café se originó por la fábrica de chocolate que tenía su abuelo, que era de origen Mexicano, él era comerciante, luego en	Por iniciativa propia comienza todo.

		1900 fundó la fábrica de chocolate. Esta fue la primera en elaborar y vender chocolate.	
3. ¿Cuántos hijos tiene? ¿Cuál es el rango de edades de sus hijos?	Tiene dos hijos, los cuales tienen más de 51 años.	Cuatro hijos, uno de sus hijos es menor a los 30 años y los otros oscilan entre las edades de 31 a 50 años.	Tiene siete hijos, y son mayores a los 31 años
4. ¿Cuántos de sus hijos están involucrados en la empresa?	Ambos hijos trabajan para la empresa.	Los cuatro trabajaron en su momento, conocen todo lo relacionado a la chocolatería y luego al café. Actualmente tres de sus hijos están trabajando para la empresa familiar.	Todos sus hijos trabajan para la empresa.
5. ¿En qué área trabajan sus hijos?	Menciona que uno está involucrado en Producción y el otro en Ventas	Están trabajando en Producción, Ventas y Servicio al cliente.	Los departamentos en los que trabajan son: Producción, Ventas, Mercadeo y Publicidad.

6. ¿A qué edad involucró a sus hijos en la empresa?	Aproximadamente a los doce años.	Sus hijos se involucraron al terminar la educación media, más o menos a la edad de 22 o 23 años.	Desde temprana edad.
7. ¿En la actualidad le ayudan a tomar decisiones? ¿En qué tipo de decisiones le ayudan?	Sí, ellos toman parte activa en todos los aspectos de la empresa y le ayudan a tomar decisiones de todo tipo.	Sí, apoyan en servicio al cliente, introducción de nuevos platillos, nuevas recetas, gastronomía.	Sí, todos sus hijos son muy activos, apoyan en todas las áreas de la empresa, especialmente en la toma de decisiones.
8. ¿Cómo involucró a sus hijos en la empresa?	Todo fue poco a poco. Cuando salían de vacaciones del colegio, en las tardes lo acompañaban al trabajo. Desde pequeños se interesaron en aprender el oficio y les gusta, es su vida.	Desde pequeños en sus ratos libres después de la escuela lo acompañaban al trabajo, los ocupaba en pequeñas tareas, para que fueran aprendiendo el manejo del negocio.	Desde pequeños empezaron a conocer la empresa, acompañaban a sus padres a trabajar, y ayudaban en tareas adecuadas a ellos
Indicador 1: Las 8 habilidades de <i>know how</i>			
9. ¿Cómo logró la empresa posicionarse en el mercado	La empresa se ha posicionado en el	Cuando empezó el negocio se posicionó en forma	Por haber sido los pioneros en venta al

Quetzalteco?	mercado por medio de la publicidad, pero sobre todo por la buena calidad de los productos.	empírica porque en esa época no había un servicio como este.	menudeo de pollo fresco, abarrotes a bajo precio y también en la apertura de restaurantes en la ciudad de Quetzaltenango.
10. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado? ¿Por qué?	Sí, porque desean que la empresa siga creciendo, es necesario estar actualizado, y también ajustarse a los deseos, necesidades y demanda de los clientes.	Sí, mantienen el mismo menú, se conjuga arte y gastronomía, se tiene un área donde se presentan obras de teatro, actividades culturales, música en vivo.	Sí, porque así lo exige la competencia. Se han diversificado los servicios, además de las abarroterías y restaurantes, ahora se tienen modernas instalaciones para convenciones en Quetzaltenango y Retalhuleu, en este último se tiene servicio de hotel.
11. ¿Conoce Ud. a su competencia? ¿En qué aspectos?	Sí, la calidad de los productos, las innovaciones que han realizado, los materiales	Sí, lo conocen a grandes rasgos, lo relacionado a aspectos gastronómicos	Sí, los aspectos que se analizan son: calidad de productos y precios.

	que utilizan, los precios, y el servicio al cliente.		
12. ¿De qué forma contrarresta Ud. a su competencia?	Menciona que manteniendo la buena calidad de los productos, haciendo publicidad y conociendo un poco más sobre el mercado de productos similares, para ir siempre a la vanguardia del mismo.	Para contrarrestar a la competencia se ofrecen productos de calidad y sobre todo prestando un buen servicio al cliente.	En calidad de los productos, precios y servicios.
13. ¿Cómo logra Ud. involucrar a sus hijos en la toma de decisiones para obtener resultados?	Enseñándoles cómo funciona cada departamento y/o actividad para que puedan dar su punto de vista y tengan la capacidad de dar soluciones cuando se requiera.	Ellos tienen siempre la iniciativa y ven la necesidad de reunirse para tratar temas relacionados con la empresa.	Se le involucra a través de la delegación de responsabilidades

<p>14. ¿De sus hijos quién tiene el poder de convocatoria? ¿Por qué?</p>	<p>Sus dos hijos tienen la capacidad. Porque ambos conocen todo lo relacionado a la empresa, cada uno tiene su fuerte en determinadas áreas de la misma.</p>	<p>Menciona que el tercero de sus hijos. Tiene carácter, se identifica mucho con el papel paternal.</p>	<p>Su quinto hijo. Por sus cualidades y habilidades.</p>
<p>15. ¿Quién es el líder de la familia?</p>	<p>Su hija.</p>	<p>El tercero de sus hijos.</p>	<p>Todos, porque cada uno ocupa diferente gerencia.</p>
<p>16. ¿Considera que sus hijos son capaces de mantener la continuidad de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, sus dos hijos aman lo que hacen, se sienten identificados con la empresa, es el patrimonio de la familia, valoran el legado de la familia y tienen todo el deseo de darle continuidad.</p>	<p>Sí, se ha vivido de ello, es fuente de trabajo, ellos aprendieron en la empresa desde muy pequeños, se iniciaron en la fábrica de chocolate, conocen todo el proceso de elaboración, a temprana edad se involucraron en las tareas de papá, están</p>	<p>Sí, cada uno ha crecido dentro de la empresa y se han capacitado para mantenerla en el mercado.</p>

		<p>identificados, saben hacer las cosas, aman su trabajo, están constantemente preparándose y actualizándose, saben que se debe continuar la empresa por muchos años y ser responsables en todo lo que hacen , porque es el patrimonio de la familia y quieren dejar el legado a las siguientes generaciones.</p>	
<p>17. ¿Posee un plan de formación para la familia en cuestiones de la empresa, comente?</p>	No.	<p>Sí, menciona que están afiliados a la Asociación de Restaurantes y Hoteles, a la vez el Intecap los preparó, con la colaboración del Inguat para recibir el sello "Q" que el gobierno otorga por un</p>	Sí.

		año.	
18. ¿Cómo logra la fidelidad de sus hijos para alcanzar los objetivos de la empresa?	Ellos tienen un sueldo, se les paga bonificación por productividad y comisiones.	No solo es por el sueldo, ellos aman lo que hacen. La fidelidad de sus hijos a la empresa no es por logros económicos; sino afortunadamente es por amor a la empresa, lo llevan en la sangre, no es por lo que se les pague. Es más por la fidelidad a la familia y a la empresa, es el patrimonio familiar y desean cuidarlo siempre.	Por medio de un sueldo. Y otros beneficios adicionales.
19. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?	Cada gerente según el área de trabajo	El 60% lo realiza el papá, el resto es el encargado de la cafetería en temas económicos.	Cada quien toma las decisiones como gerente del área que desempeña.

Indicador 2: Proceso de sucesión

<p>20. ¿Posee un plan de sucesión en su empresa ¿Por qué?</p>	<p>No.</p>	<p>No. Solo verbal, se asume quiénes sucederán en cada una de las empresas, no hay un plan específico. Ellos tienen planes extras para sopesar si siguen con la empresa familiar o quieran generar nuevas empresas.</p>	<p>Sí, han recibido capacitación de profesionales expertos en empresas familiares</p>
<p>21. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?</p>	<p>Se capacita por medio de una presentación y se le da un recorrido por cada departamento.</p>	<p>Por el momento no tienen.</p>	<p>Desde pequeños deben involucrarse en la empresa para aprender poco a poco sobre el manejo de la misma. Deben capacitarse constantemente.</p>
<p>22. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para sus hijos? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, para motivarlos y hacerlos líderes</p>	<p>Sí, el mundo de los negocios es dinámico, es necesario evaluar nuevas herramientas para</p>	<p>Sí, es importante que ellos tengan una guía con el contenido de los cursos que deben recibir para el</p>

		mantenerse en el mercado. Si no se capacitan están en desventaja con la competencia.	buen manejo de la empresa.
23. ¿Se capacitan sus hijos? ¿Por qué? ¿En qué temas?	Sí, porque necesitan actualizar sus conocimientos. Los temas dependerán del área de trabajo en la que se desenvuelven y también de las necesidades que vayan surgiendo.	Sí, están conscientes que necesitan capacitarse constantemente para saber tomar las mejores decisiones en los nuevos impulsos que pueda tomar la empresa. Se capacitan en gastronomía, nuevas recetas, conservación de alimentos preparados, aspectos administrativos y financieros	Sí, ellos constantemente reciben cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa y para superación personal. En todo lo relacionado a negocios.
24. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? ¿Cuál es el proceso de preparación?	No,	No, por el momento no tiene al nuevo sucesor, únicamente a su hijo más pequeño. Aún no se ha pensado en ello porque los	Sí, en la transición de padres a hijos

		miembros de la tercera generación están muy pequeños, se hará en su oportunidad	
25. ¿Ha pensado en su jubilación? ¿Por qué?	No, le encanta su trabajo	Sí, aunque en el medio de los negocios no hay cultura de jubilación, porque no existe la buena práctica del ahorro o inversión para dejar de trabajar y heredar a la familia.	Sí, es bueno pensar en la jubilación, no sólo por la edad; sino para que los hijos vayan tomando el mando de la empresa.
26. ¿Ya tiene al nuevo sucesor? ¿En manos de quién ha pensado en dejar la empresa?	No, en manos de sus dos hijos	No, son tres los sucesores, ellos se harían cargo de la empresa; en total tiene cuatro hijos, pero uno de ellos estudió una carrera distinta a la empresa y vive fuera del país.	Sí, de todos los hijos.

Indicador 3: Emociones y transmisión del conocimiento

<p>27. ¿Cómo motiva a la familia para hacerse cargo de la empresa en el momento de decidir el traspaso?</p>	<p>Con pláticas y reuniones familiares, con un trabajo y sueldo significativo</p>	<p>Trabajan unidos, como familia, aman lo que hacen y todos dan lo mejor de sí mismos, tienen reuniones de familia. La motivación es clara, la empresa tiene 22 años y han superado tantos problemas, especialmente económicos; porque el gobierno cada vez pone más impuestos, le han hecho frente y aún sigue rentable. Por lo tanto todos tienen un reconocimiento económico, es su medio de vida, les ha dado muchas satisfacciones; pero para ellos lo más importante es</p>	<p>Concientizándolos en sus responsabilidades para que cuando falten los padres sigan con el mismo espíritu de sacrificio y entrega, para que la empresa permanezca en el tiempo por varias generaciones.</p>
---	---	---	---

		que la empresa permanezca por muchos años para dejar legado a las siguientes generaciones.	
28. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?	Excelentes, están preparados y desean cuidar el patrimonio de la familia.	Están capacitados para continuar con la empresa. Lo más importante es el amor y el orgullo por la misma, a ellos sí les interesa porque produce beneficios.	Se considera que ya están capacitados para hacerse cargo de la empresa.
29. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?	Desde los 12 años aproximadamente.	Cuando salían de vacaciones, sus hijos trabajan en la empresa desde que tenían 8 años. Se involucraron de lleno cuando la empresa tenía 10 años, ahora ellos tienen 12 años de experiencia.	Desde niños, ellos han acompañado a sus padres en las labores diarias, se han venido preparando haciendo el trabajo, poniendo en práctica sus habilidades.

30. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?	Las relaciones de familia y empresa son muy buenas, hay constante comunicación, han combinado las relaciones de familia con el trabajo en la empresa.	Buena, no se separan la familia y la empresa, esa madurez cuesta sostener, si se logra separar la empresa es exitosa. Las relaciones son armoniosas, son tolerantes unos con otros, hay buena comunicación entre ellos.	Excelentes, gracias a Dios hay una buena relación familiar.
31. ¿Los MSG muestran interés en aprender y enseñar cuando les corresponda dejar el puesto? ¿Por qué?	Sí, investigan, estudian y se muestran dispuestos a enseñar a los que vienen atrás, para dar continuidad al legado de la familia.	Sí, por la manera que fueron educados, pero por el momento no han pensado en ello, porque los nietos aún están pequeños, se dará a su tiempo.	No, aún no han llegado a esa etapa, porque los nietos están muy pequeños.
Indicador 4: Patrimonio familiar			
32. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuanto a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?	Siempre han tratado de inculcar en los hijos los valores familiares, se les preparó para enfrentar la	Familia temerosa de Dios, siempre unidos, los esposos tienen 43 años de casados, a los hijos les han	Se le ha inculcado el temor a Dios, la humildad, el respeto a los demás.

	<p>vida, se les enseñó a cuidar y valorar lo que se tiene, sobre todo la salud. Con el ejemplo se predicó.</p>	<p>inculcado el respeto a las personas, a la patria, a las autoridades, son una familia de buenas costumbres y con principios morales y éticos. Son conscientes que de lo que se tiene ha sido obtenido con el esfuerzo cotidiano y el trabajo honrado.</p>	
<p>33. ¿Ha inculcado principios y valores en los MSG? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, son los pilares que sostienen la vida, la relación con Dios y con todas las personas</p>	<p>Sí, los principios son el orden universal, si se pierde esa mística el mundo sería un caos. Los principios y valores sostienen a la familia, son la herencia de sus abuelos y padres, los principios se viven y practican desde la familia.</p>	<p>Sí, porque con principios y valores ellos tienen buenas relaciones entre sí y toda decisión que tomen va a ser en bien de la empresa</p>

34. ¿Qué principios y valores deben practicarse en la empresa familiar?	Los principios deben ser responsabilidad, honestidad y servicio.	Ética, respeto en todo sentido, responsabilidad, puntualidad, tolerancia, honradez, honestidad, caridad.	El temor a Dios, humildad, honestidad, caridad y generosidad
35. ¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales y deportivas? ¿Por qué?	Sí, porque es importante fortalecer esos lazos familiares para mejorar la comunicación.	Sí, viven en un condominio, se ven todos los días, tienen almuerzos familiares, se comunican constantemente. La convivencia es su estilo de vida, es parte de la familia.	Sí, porque a través de ellas se mantiene la unidad familiar
Indicador 5: Miembros de la siguiente generación (MSG):			
36. ¿Cuál es el nivel de profesionalización de cada uno de los MSG?	Licenciatura.	Dos tienen diversificado y dos tienen licenciatura.	Licenciatura.
37. ¿En qué áreas de trabajo manifiestan más interés los MSG?	En producción y ventas.	En publicidad, mercadotecnia, gastronomía y en atención al público, estudios en Intecap Chef internacional	En todas las áreas, porque existe rotación de puestos.

		e idiomas.	
38. De los MSG involucrados en la empresa ¿desean darle continuidad y hacerse cargo de ella?	Sí, ambos están dispuestos a continuar con la empresa.	Sí, los tres hijos que están involucrados en la empresa desean darle continuidad, porque no son empleados sino dueños de la misma, se formaron y educaron para el trabajo.	Sí, sus siete hijos están comprometidos con la empresa, son los sucesores.
39. ¿Qué tipo de profesionalización necesitan los MSG para hacerse cargo de la empresa?	Licenciaturas y especializaciones.	Nuevas tendencias de los mercados, actualización en los temas relacionados con la empresa, por ejemplo atención al cliente, nuevas recetas, gastronomía.	Especializarse en administración de empresas, administración de hoteles y restaurantes, mercadeo y publicidad, recursos humanos.
40. ¿Tienen interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa?	Sí, porque ellos trabajan en la empresa, desean adquirir nuevos conocimientos para el buen desempeño en la misma.	Sí, por ejemplo el internet es una herramienta muy buena para aprender nuevas cosas relacionadas con la gastronomía y servicios del café en general.	Sí, lo hacen constantemente, es primordial, la empresa lo necesita y exige cada vez más.

Entrevista a miembros de la segunda generación

Variable de estudio: *Know How* /Saber hacer

Pregunta	Empresa familiar No. 1	Empresa familiar No. 2	Empresa familiar No. 3	Empresa familiar No. 4
1. ¿Está involucrado en la empresa? ¿Por qué?	Sí, por oportunidad laboral dentro de la empresa, desde pequeños le inculcaron mucho orgullo por la empresa y él soñaba trabajar con vehículos	Sí, más o menos desde hace 25 años, por iniciativa de su papá, de involucrar a su familia, a su esposa y luego a sus hijos. Lo hizo para aprovechar el tiempo, que ellos aprendieran a trabajar	Sí, porque es la empresa familiar de su papá, Él es el hijo más pequeño, conjuntamente con su Madre y su hermana conforman la sociedad, Él es el administrador y Gerente de la empresa familiar.	Sí, empezó desde muy pequeño en la panadería, haciendo bolitas de masa. Hoy en día es el Gerente de Producción
2. ¿En qué área trabaja?	Actualmente es el gerente General de la unidad de vehículos, venta de vehículos, motos y repuestos; dirección de	Al inicio con su papá trabajó en el área administrativa y ventas. Actualmente es Gerente y dueño	Es el Gerente General y Administrador de la empresa familiar. Trabaja en ventas,	Él se dedica a la producción, en el área de calidad y desarrollo, encargado de bodega y parte del área de

	tres talleres automotrices.	de una sucursal.	servicios, importación de productos, distribución por mayoreo de algunas líneas de productos exclusivos para Guatemala, servicio técnico post venta en relojería y electrodomésticos.	mantenimiento
3. ¿A qué edad se involucró Ud. en la empresa?	A los 27 años, después de graduado de la universidad, pero antes de entrar a la empresa trabajó 4 o 5 años en otras empresas en la ciudad capital, específicamente en la Escuela de negocios Tayasal, en ventas y servicios al cliente (esta	Más o menos a los 7 u 8 años.	Desde muy pequeño ayudaba en la tienda a hacer limpieza, ordenar mercadería. A los 15 años empezaron a relacionarse con la clientela y a los 28 años asumió la Gerencia de la	Desde que estaba en cuarto primaria, más o menos a los ocho o nueve años, trabajaba en sus vacaciones

	institución al día de hoy ya no existe)		empresa.	
4. ¿Ayuda Ud. a tomar decisiones en la empresa? ¿En qué tipo de decisiones apoya?	Sí, en aspectos gerenciales, tiene independencia en la toma de decisiones operativas diarias y estratégicas anuales; le reporta a la junta directiva con bastante libertad.	Sí, se realizan reuniones semanales o mensuales, en conjunto se toman las decisiones para las tres tiendas, especialmente administrativas, feriados, tipo de compra y volúmenes para cada tienda dependiendo de las necesidades; en ventas y precios. En compras se toman las decisiones en conjunto.	Sí, ha tomado parte importante para el crecimiento empresarial, abrió nuevos puntos, líneas nuevas de productos. Con respecto al personal, él hace las contrataciones y retiros de personal en la empresa, en las pequeñas y grandes decisiones, como financiamiento bancario para darle soporte a la empresa.	Sí, es parte del Consejo directivo de la empresa, y apoya en la toma de decisiones estratégicas, tiene voz y voto.

<p>5. ¿Cómo se involucró Ud. en la empresa familiar?</p>	<p>Inició en la gasolinera, negocio pequeño, tenía a su cargo 8 colaboradores, allí trabajó 5 años; luego pasó a venta de vehículos, en donde actualmente labora como Gerente General.</p>	<p>Por iniciativa de su papá, desde hace 25 años los involucró al trabajo cuando él fabricaba calzado, luego decidió fundar la peletería, que es donde actualmente trabaja.</p>	<p>Primero en ventas atendiendo a los clientes y poco a poco se involucró más en la empresa, con ayuda de su Señor Padre en compra-venta de productos, buscando financiamiento para la empresa, pagando a proveedores, impuestos y préstamos, pago de alquileres, pago puntual a sus colaboradores.</p>	<p>Empezó desde niño haciendo bolitas de masa. Estudió Ingeniería en alimentos, Ingeniería Química, con miras de trabajar dentro de la empresa y se involucró de lleno cuando estaba en el último año de la carrera universitaria. Empezó haciendo bolitas de masa y luego fue escalando, como cualquier otro empleado en la panadería.</p>
<p>Indicador 1: Las 8 habilidades de Know how</p>				
<p>6. ¿Cómo considera Ud.</p>	<p>A mediados del siglo pasado ofrecía una amplia</p>	<p>Tiene mucho que ver el amor, la iniciativa,</p>	<p>Esta empresa familiar es la primera</p>	<p>Con mucho trabajo, principalmente de su</p>

<p>que la empresa familiar logró posicionarse en el mercado Quetzalteco?</p>	<p>oferta de productos como: combustibles y lubricantes para vehículos y motos, repuestos para vehículos, desde los años 40 con una ferretería, tienda de repuestos y productos importados ultramarinos, era una tienda muy completa y surtida. Siempre se actuó con los clientes y proveedores muy basado en valores, eso les dio credibilidad y prestigio ante ellos.</p>	<p>la constancia de su Papá en el manejo de su negocio, lo caracteriza como una persona muy ordenada, perfeccionista. Su Papá da la vida por el trabajo, el amor y la perseverancia, el deseo de hacer bien las cosas, se hace de un nombre a través de lo que las personas lo recomiendan, el valor humano que se tiene, capta a más clientes.</p>	<p>en Quetzaltenango fundada por un Quetzalteco, fue fundada por su papá el 2 de febrero de 1934 con un capital de Q40.00. Su papá fue el primero en fundar este tipo de negocio, él los involucró a la empresa desde muy pequeños, esto los ha motivado para darle continuidad. Actualmente hay seis puntos de venta en la ciudad de Quetzaltenango, ha crecido no tanto en tamaño sino en</p>	<p>papá, al inicio apoyó su mamá. Con mucha visión y mucha innovación. Al inicio solo se vendía el pan caliente por la tarde, luego se empezó a vender también por la mañana. La forma era que el cliente pedía lo que deseaba y se despachaba; se innovó y se inició con autoservicio; eso es muy importante para el cliente. Constantemente se mejoran los procesos de producción, además se tiene responsabilidad con la sociedad, generan empleo, el empaque está</p>
--	---	---	---	---

			<p>atención a los clientes en diferentes puntos de la ciudad. La calidad de los productos, precio justo, garantizan la fidelidad del cliente hacia el negocio, innovación de la mercadería. Para fortalecer la empresa hay que seguir capacitándose, para ello él está estudiando una maestría en "Gestión, crecimiento y desarrollo de pequeñas empresas". Para estar a la vanguardia</p>	<p>subsidiado para que el cliente reutilice la bolsa, la bolsa es biodegradable para contribuir con el ambiente.</p>
--	--	--	--	--

			de las exigencias del mercado, para así garantizar la permanencia de Almacén La Garza por mucho tiempo	
7. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado? ¿Por qué?	Sí, recientemente se hizo un cambio estratégico importante, remodelar la sala de ventas y talleres; campaña para reposicionar la marca con publicidad.	Sí, se amplió uno de los locales, cambios estructurales, físicos, remodelaciones en la tienda, infraestructura, capacitaciones, diversificación de productos, ahora vende maquinaria para elaborar calzado.	Sí, porque el crecimiento, innovación de productos, nuevas líneas de productos, servicio técnico en relojería y electrodomésticos, presencia en las redes sociales. Actualmente están por iniciar las ventas en línea para que el Almacén La Garza	Sólo descansan 1 o 2 días al año. Al inicio solo entregaban pan caliente por la tarde, luego mañana y tarde, primero punto caliente, pan fresco; luego implementaron punto frío o sea pastelería dentro de las tiendas. Además con el Club Rotario contribuyó para la construcción de una cocina para personas

			se logre reposicionar en el mercado.	sordomudas, ellos también emplean a personas sordas en el departamento de producción. También renovaron la imagen en el empaque, al inicio era con espigas de trigo, bolsa blanca, ahora es de color café.
8. ¿Conoce Ud. a la competencia? ¿Qué aspectos?	Sí, se conocen los productos que manejan, un poco de su forma de trabajo, desde afuera.	Sí, el manejo del negocio, precios que manejan, las instalaciones, el servicio.	Sí, la ubicación, líneas de productos que manejan, precios, estrategias de mercadeo.	Sí y no, se conoce la calidad, el precio, la ubicación. La competencia en la ciudad de Quetzaltenango es fuerte, por ejemplo La Vienesa, San Salvador y La Selecta; pero también hay muchas panaderías de barrio, algunas sin nombre y la mayoría

				distribuyen el pan en su vecindario.
9. ¿Posee un plan de formación para Ud. en cuestiones de la empresa?	No.	No.	Sí, actualmente estudia una maestría para ir a la vanguardia del desarrollo, tanto académico como en cuestiones y tendencias mercadológicas para estar al día y anticiparse a la competencia.	Sí, ha estudiado postgrados en pastelería, panadería y en gastronomía. A él le gustaría estudiar finanzas. Para él no tiene un plan de formación a futuro. Para el personal se está elaborando un programa como especie de postgrados para que se especialicen en lo que hacen, para el personal administrativo y producción, especial para la empresa.
10. Marque las razones que han	El amor a la empresa, cariño verdadero a la	Amor inculcado por su Papá, seguir y	El sueldo y el amor a lo que hacen, es el	El sueldo no es una motivación para

<p>hecho que Ud. sea fiel a la empresa para alcanzar sus objetivos.</p>	<p>institución, al equipo con que trabaja, el segmento de mercado de vehículos, es muy atractivo. Él se siente parte de un legado importante de varias generaciones al servicio de la comunidad de mercado</p>	<p>conservar el patrimonio de la familia, porque tienen interés de seguir la empresa, porque aman lo que hacen</p>	<p>trabajo de sus Papás, es el patrimonio que trasladarán a sus hijos. El sueldo es la recompensa por lo que se hace; pero lo que hace lo hace bien, porque le gusta.</p>	<p>permanecer en la empresa. Es la empresa de su familia, toda la vida ha estado relacionado con la empresa, le gusta su trabajo, le satisface ayudar a mucha gente dándoles trabajo y eso hace que esté realizado como profesional.</p>
<p>11. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?</p>	<p>La negociación estratégica la realiza él mismo como gerente general de la unidad de vehículos, así como los gerentes de cada unidad realizan sus propias negociaciones</p>	<p>Individual y grupal. Individual cuando la transacción es pequeña y grupal cuando el volumen de compra es mayor y la decisión final la toma el papá.</p>	<p>La realizan la Gerencia General y Gerencia de Compras.</p>	<p>Cada encargado de área puede realizar la negociación</p>

Indicador 2: Proceso de sucesión

<p>12. ¿Posee un plan de sucesión en la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, ya está establecido el proceso de sucesión, por la importancia vital de planificar la sobrevivencia de la empresa familiar más allá de los miembros que actualmente trabajan para la misma. Se hizo el ejercicio de prepararlos para eso, de que las siguientes generaciones sepan cómo se puede entrar y cómo se puede trabajar dentro de la empresa y qué hacer en el momento que vayan faltando los miembros mayores de la organización.</p>	<p>No, sólo está hablado y no por escrito. Está en un impase, su mamá o su hermana; pero en su caso sería su esposa quien se haría cargo. Primero por jerarquía, segundo por experiencia.</p>	<p>No, únicamente se tiene pensado, no está por escrito, pero es necesario para darle seguimiento a los planes corporativos; porque los sucesores necesitan involucrarse desde ya en las actividades de la empresa, para que en su momento sepan hacer lo que les corresponda dentro de la empresa.</p>	<p>Sí, es importante que exista un plan de sucesión, porque las peleas internas pueden destruir la empresa; unos pueden decir yo quiero esto o lo otro. Es importante el plan para que la familia siga unida.</p>
--	--	---	---	---

<p>13. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?</p>	<p>Es sencillo pero práctico. Se les da a conocer la historia de la empresa, las generales y rubros a los que se dedican en cuanto a negocios, la forma de operar, valores-inducción, continuar con los valores, tanto de la familia como colaboradores en general.</p>	<p>Dos meses de prueba, desde el gerente hasta los nuevos, el más antiguo capacita al nuevo, el gerente supervisa, (Él y sus hermanos aprendieron haciendo las cosas).</p>	<p>En primer lugar se presenta la historia de la empresa, dan a conocer las áreas de las empresas y quiénes son los responsables, los presentan a los jefes inmediatos superiores, les dan a conocer las tareas y los derechos y obligaciones.</p>	<p>Se realiza una entrevista, proceso de reclutamiento, selección, inducción de personal. Se les brinda dos charlas en donde se les explica la Visión y Misión de la empresa.</p>
<p>14. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para los MSG? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, para prepararlos para los desafíos laborales y comerciales que plantean los mercados siempre dinámicos</p>	<p>Sí, todo va cambiando, la tecnología, introducir programas computarizados, capacitación a empleados, siempre es bueno estar al día</p>	<p>Sí, es necesario para que sepan en qué negocio están y hacia dónde van, para no perder los objetivos corporativos y así lograr permanecer</p>	<p>Sí, todos tienen visiones y cualidades diferentes, explotar las cualidades de cada miembro, que ellos caminen hacia un mismo fin, que les permita desarrollar una misión en común.</p>

		con la tecnología	en el mercado que les interesa estar como empresa.	
15. ¿Se capacitan los MSG? ¿Por qué?	Sí, por la necesidad de estar preparados para dirigir grupos y empresas	No, la última fue hace 3 años. Pero considera que es necesario seguir capacitándose para darle seguimiento a la empresa.	Sí, es primordial para mantenerse a la vanguardia de los cambios en el mercado, para tener la habilidad de identificar, planificar y tomar buenas decisiones. Es necesario para el crecimiento personal y para toda persona.	Porque es necesario estar actualizado en diferentes temas relacionados con la empresa, para beneficio de la misma, para superación personal, para ayudar al fortalecimiento y continuidad de la empresa familiar.
15. A. Mencione ¿En qué temas?	Comerciales, financieros, servicios, negociaciones, contables		Administración en general, financiero, estrategias de mercado, toma de decisiones,	Logística, él está a cargo de la distribución y mercadeo. Estudia panadería en un Instituto de panadería en el

			administración de personal, controles estadísticos, informática es básico, ventas, compras, importación de productos.	extranjero que está asociado a una Universidad.
16. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? Mencione ¿Cuál es el proceso de preparación?	No.	No. Si hubiera: lo básico es involucrar a la persona que maneja la tienda, atención al cliente, compras, ventas, administración, finanzas, en todas estas áreas deben involucrarse porque son importantes para el manejo de la empresa.	No porque no existe un plan. Él tiene varios hijos menores a los doce años de edad. A ellos se les está enseñando el negocio, en aspectos como: quién lo fundó, cómo lo fundó, les comentan que su abuelo lo fundó con la cantidad de Q 40.00.	No. Se preparan por interés propio, no porque la empresa los quiera obligar.

			<p>Actualmente a su hija mayor se le asignó como encargada de un kiosco en uno de los centros comerciales de la ciudad de Quetzaltenango, ella lleva el control de ingresos y egresos. A pesar de ser muy pequeña le está dando la administración de ese pequeño kiosco, va viendo la responsabilidad y las pocas utilidades que tenga ya están entrando en su cuenta personal.</p>	
--	--	--	---	--

Indicador 3: Emociones y transmisión del conocimiento

<p>17. ¿Cuál es el proceso de transmisión de conocimientos y métodos de aprendizaje?</p>	<p>Tradición oral, reunión con los mayores, pláticas diarias, tienen junta directiva familiar, carta constitutiva, llevan agenda y acta de reuniones donde queda plasmado lo que se decide y cómo se toman las decisiones.</p>	<p>Se tiene pero en forma empírica, transmisión en forma oral, involucrar a la persona para que aprenda el manejo del negocio.</p>	<p>Se tiene junta de familia semanal, se transmiten los cambios, los proyectos que se tenga para un período establecido, la comunicación entre los demás miembros de la familia, es importante, para que tengan claro hacia dónde van. Para la transmisión de conocimientos es por medio de la experiencia y eso se logra en la medida que ellos se</p>	<p>Aún no han pensado en ello, porque los nietos están muy pequeños, se hará cuando ellos ya tengan edad para ingresar a la empresa.</p>
--	--	--	---	--

			involucren en todos los aspectos de la empresa. No hay un proceso establecido para la transmisión de conocimientos y métodos de aprendizaje.	
18. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?	Algunos miembros de la familia tienen otros intereses, han estudiado otras profesiones y no están involucrados en la empresa.	Están preparados, están involucrados de lleno en la empresa.	La gerencia sí está preparada. Pero los demás miembros no; es necesario que se involucren más y que se capaciten en todos los aspectos de la empresa que no sean ventas, porque esta actividad sí la pueden desempeñar	Él considera que no es capaz de asumir por sí solo el cargo de la empresa, aunque está involucrado de lleno en ella. Pero hay un consejo directivo para tomar las decisiones dentro de la empresa.

			excelentemente. Es preciso que se preparen en administración, finanzas, mercadeo, importaciones, compras, inventario, impuestos y demás áreas de la empresa.	
19. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?	Desde muy pequeños, cuando tenían más o menos 4 años, a todos les ha tocado trabajar como vacacionistas desde la preprimaria. Además los jovencitos desde los 12 y 14 años empiezan a llegar a la empresa.	Desde los 8 años aproximadamente se les involucró en la empresa, para que desde esa edad fueran aprendiendo a trabajar, a conocer la empresa.	La gerencia desde los 18 años, los demás miembros a los 30 años.	Él desde los 7 u 8 años, desde antes de salir del colegio ya se estaban preparando para trabajar en la empresa.
20. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y	Excelentes relaciones, mutuo respeto, comunicación muy fluida y	Muy buenas, la toma de decisiones va encaminada a un	Muy buenas relaciones, por la comunicación y la	Complicadas entre Papá e Hijo, Jefe - trabajador, el Papá los ve como hijos

los fundadores?	positiva, libre comunicación de las nuevas ideas de los jóvenes y las ideas viejas de los mayores fundadores	bien común, están muy unidas, con alguna decisión que se toma en forma individual no se pretende perjudicar a nadie, todos se benefician.	confianza.	que aún les falta aprender. No hay separación entre familia y trabajo. Los otros MSG son sus hermanos y los ve como amigos.
21. ¿Ud. como MSG tiene interés en seguir aprendiendo sobre la empresa familiar? ¿Por qué?	Sí. Por el valor intrínseco que tiene para el exitoso desarrollo de la empresa y el conocimiento personal	Sí. De él depende su familia, no es conformista, tiene que innovarse, acepta recomendaciones, abrir nuevas brechas de trabajo, conocer más sobre la empresa, capacitarse para atender mejor a sus clientes.	Sí. Con el ánimo de darle seguimiento a la empresa y cuidar todos los aspectos que se necesitan para el desarrollo y crecimiento de la misma y seguir posicionados en el mercado local y con miras a crecer en el mercado nacional.	Sí. Uno nunca deja de aprender. Por lo tanto le interesa que la empresa familiar tenga futuro, velar por la permanencia de la empresa en el tiempo, porque es el patrimonio familiar y lo hace para dejar el legado a sus hijos y nietos. Es importante aprender, innovar, ir un paso adelante.

Indicador 4: Patrimonio familiar

<p>22. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuanto a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?</p>	<p>Formación muy cuidadosa y específica en estos temas, siempre unidos en una espiritualidad conservadora. Amor por el deporte, y los valores individuales personales cristianos.</p>	<p>Muy buena, honestos, honrados, responsables, humildes, trabajadores, han buscado a Dios, la comunicación es fluida, no sólo laboral, sino personal, su Papá siempre estuvo pendiente de ellos, les han inculcado el valor de lo que se tiene, lo que sus padres han hecho, son ahorrativos, administran bien lo que han recibido y lo que ganan es fruto</p>	<p>Desde siempre sus padres les han inculcado principios cristianos, los valores necesarios, crecimiento espiritual, moral y ético y eso se transmite a la actividad comercial, por eso se ha logrado cuidar el patrimonio que le dejó su Señor padre; por eso lo han visto crecer. Deportiva no es prioritario, pero procuran hacer ejercicio, van al gimnasio, y</p>	<p>Su mamá los educó, les inculcó el respeto a Dios, a ser personas de bien, a comportarse correctamente. El papá siempre apoya a su mamá en la educación de los hijos, él les ha inculcado a cuidar su salud, haciendo ejercicio, él pone el ejemplo, practican Karate, son cinta negra; además les ha inculcado la lectura todo el tiempo y terminar la universidad, ahora las maestrías ya sería cosa propia.</p>
---	---	---	--	--

		de su trabajo.	mentalmente mientras se está involucrado en actividades de la empresa y capacitándose, la mente está ocupada y aprender nuevos conocimientos para beneficio de la empresa	
23. ¿Le han inculcado principios y valores como MSG? Mencione ¿qué valores y principios?	Sí. Cristianos humanistas, respeto a las personas, hablar con la verdad, cumplir con las responsabilidades, con la ley, servicio a los demás y transparencia en el actuar.	Sí. Honradez, humildad, caridad, servicio a la comunidad, la espiritualidad es básica para una persona y la han recibido de sus Padres	Sí. Éticos, espirituales, educación crediticia, responsabilidad social, responsabilidad financiera.	Sí. Trabajo, responsabilidad social, cumplimiento, honestidad, respecto.

23. A. ¿Por qué?	Porque creen que son importantes para todos, como empresarios, personas individuales y como ciudadanos	La base es Dios, todo lo que tienen ha sido por él, sin Dios no tendría lo que tiene y lo que su papá le ha legado.	Son indispensables para que se logre el buen comportamiento de los clientes, al personal, hacia la familia, como persona, con la sociedad, para que las nuevas generaciones puedan darle seguimiento a lo que en la actualidad se está haciendo	Por humanidad, los principios y valores son de vital importancia, son parte de uno mismo, por ejemplo no disfrutaría del dinero si no se lo ha ganado honradamente. De esta manera los trabajadores tengan estabilidad laboral y tengan oportunidad de crecer dentro de la empresa y puedan ofrecer un mejor nivel de vida a sus hijos.
24. ¿Qué principios y valores se practican en la empresa familiar?	Cristianos, respeto a las personas, hablar con la verdad, responsabilidad, servicio a los demás, transparencia en el actuar. Relaciones de largo plazo	Unidos como familia, con el equipo de trabajo, compromiso, lealtad, honradez, capacidad, trabajo.	Valores espirituales, principios morales, la ética, la responsabilidad social, financiera y crediticia.	Responsabilidad social, calidad, trabajo en equipo, búsqueda de la excelencia, innovación.

	con los clientes, proveedores y colaboradores			
25. ¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales y deportivas? ¿Por qué?	Sí. Son importantes, para mantener la unidad como familia, como miembros de la empresa familiar y para mantenerse saludables.	Sí. Ayuda a despejarse, un poco, ocuparse de la familia, dedicarse un tiempo para convivir y estar juntos y también con los clientes.	Sí. En lo cultural es primordial para mantener buenas relaciones dentro de los miembros de la empresa, reuniones familiares, es bueno involucrarse en actividades culturales externas a la empresa; a las actividades deportivas cada miembro asiste con su familia por separado.	Es parte importante para mantener unida a la familia, demostrarse cariño.
25. A. ¿Cómo que actividades	Convivencia, fiestas familiares cada 15 días,	Por medio de la empresa, conoce a	Asisten al estadio, se identifican con los	Almuerzan juntos una o dos veces a la semana,

realizan?	con frecuencia practican deporte, caminatas en bicicleta, culturales viajan juntos como familia a otros lugares de Guatemala, para conocer el país.	muchas personas, eventos sociales, cumpleaños, aniversarios, bautizos.	quetzaltecos apoyando al Club Xelajú, para los 100 años de los Juegos florales donaron un podio de parte de Almacén La Garza. Apoyan y a veces patrocinan actividades deportivas, por ejemplo patrocinaron un torneo de ajedrez que llevó el nombre de su Papá Joaquín Díaz Franco, el fundador de Almacén La Garza. También entidades religiosas, deportivas y educativas solicitan	se programa pasear juntos, hacen deporte, celebran los cumpleaños de la familia
-----------	---	--	--	---

			patrocinio y se les apoya en la medida de lo posible para que tengan éxito en sus actividades. Siempre se apoya a todos, mientras sean actividades que vayan con los principios y valores de la empresa y su familia.	
25. B. ¿Quién organiza estas actividades?	Su Papá.	Sus padres, abuelos, hermanos, sus tías	La familia, las decisiones se toman a nivel de junta de familia. Se apoya a todo el que lo solicita.	A quien le corresponda, depende cómo esté la programación o a quien lo quiera celebrar si se trata de cumpleaños.
Indicador 5: Miembros de la siguiente generación (MSG)				
26. ¿Cuál es el nivel de	Cierre de pensum en Ingeniería Industrial.	Licenciado en Administración de	Licenciado en Administración de	Licenciatura, posee maestría en panadería,

profesionalización que Ud. posee?		empresas	empresas y actualmente está estudiando una maestría.	pastelería y gastronomía.
27. ¿En qué áreas de trabajo manifiesta más interés?	Financiero, aspectos de servicio, aspectos técnicos del producto que maneja.	Ventas, negociación con los clientes.	Financiera, compras y ventas.	Producción, desarrollo e innovación de productos.
28. ¿Desea darle continuidad a la empresa? ¿Por qué?	Sí. Es parte del orgullo familiar, se siente como un eslabón más de un legado importante de su Papá; espera que sus hijos y sobrinos se interesen, se integren y le den continuidad a la empresa para que perdure en el tiempo.	Sí. Ama mucho la empresa, es el patrimonio que su Papá le ha legado, con él tiene el compromiso de hacer crecer la empresa, lo que más le interesa es ver a ellos satisfechos de lo que hoy se ha logrado.	Sí. Por ser legado familiar y patrimonio de sus hijos; se necesita que los demás miembros se involucren para dar seguimiento y crecimiento a la empresa. La innovación es muy importante que toda empresa familiar tenga para	Sí. Es empresa familiar, es el patrimonio de la familia que debemos cuidar, fortalecer y darle seguimiento

			mantenerse dentro del mercado.	
29. ¿Tiene interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa? ¿Por qué?	Sí. Es no solo un capital de la familia, sino que es fuente de orgullo el pertenecer a la empresa.	Sí. Es importante que la cabeza de la empresa tenga la mayor preparación para saber tomar decisiones, para saber guiar el rumbo de la misma; por su familia para dejar bien cimentada y estructurada la empresa, para que al momento que le toque a alguien más, no le sea difícil asumir el cargo y conducir a la empresa por muchas generaciones.	Sí. Porque le gusta el trabajo, aprender más para hacer bien y de mejor manera las cosas, para estar a la vanguardia de las tendencias en todos los aspectos inherentes a la empresa, para mantenerse dentro del mercado, por eso es necesario y mientras más conocimientos se tengan mucho mejor, porque hay muchos aspectos que se trabajan	Sí. Le gusta trabajar en la empresa familiar, es el patrimonio de la familia y es importante prepararse y actualizarse en temas relacionados con la empresa.

			empíricamente y que necesitan que se hagan profesionalmente y porque hay cosas que se saben pero que necesitan actualizarse constantemente.	
29. A. ¿En qué áreas?	Aporte a mediano plazo debe ser en cuanto a crecimiento y desarrollo estratégico.	Administración y ventas.	Reforzar lo financiero, impuestos, informática, importaciones, pago responsable de los impuestos, mantener en orden las cuentas bancarias.	Considera necesario estudiar el tema financiero, estrategias empresariales y el aspecto administrativo.

Continuación... entrevista a miembros de la segunda generación

Pregunta	Empresa familiar No. 5	Empresa familiar No. 6	Empresa familiar No. 7
1. ¿Está involucrado en la empresa? ¿Por qué?	Sí. Inició en la empresa familiar desde que era un niño y fue su Madre quien lo involucró en ella.	Sí. Siempre le gustó cocinar y en la empresa vio una oportunidad para empezar a hacer pruebas de cocina al principio, luego con el chocolate implementar otros sabores, mejorar un poco la receta en ciertos aspectos, control de calidad, para poner en práctica sus conocimientos como cocinero, estándares en la fábrica de chocolate y en el restaurante. Se graduó como Chef Internacional en Intecap, cursos de control de calidad, cocinero, estándares de calidad, luego pasteles de chocolate, comidas en el restaurante	Sí. Desde niños les enseñaron a ser parte de la empresa.

2. ¿En qué área trabaja?	En ventas, servicios y ejerce la presidencia de la empresa.	Gerencia del Café, le gusta la atención a los clientes, control de calidad de los productos, ventas, supervisar que esté bien hecho el chocolate.	Dirección de las operaciones generales de la empresa.
3. ¿A qué edad se involucró Ud. en la empresa?	A los doce años.	Desde que tenía 8 años.	Desde muy pequeño, más o menos a los 8 años. Formalmente en planilla y asalariado a los 21 o 22 años, después de graduado del colegio.
4. ¿Ayuda Ud. a tomar decisiones en la empresa? ¿En qué tipo de decisiones apoya?	Sí. En la contratación de personal, inversión en servicios y productos, crecimiento y administración en general.	Sí. En decisiones gerenciales, la cafetería está a su nombre, él toma decisiones inmediatas cotidianas; ahora para expandirse se habla con su papá y hermanos	Sí. Gerenciales y estratégicas.
5. ¿Cómo se involucró Ud. en la empresa familiar?	Empezó a trabajar de niño en el período de vacaciones, ahí fue aprendiendo a hacer pequeñas tareas, ayudando o simplemente observando el desempeño en las áreas de trabajo.	Como vacacionista con un doble propósito de sus papás: para ganarse su propio dinero y empezar a conocer el negocio familiar.	A medida que se fue conociendo la empresa, le fueron colocando en ciertos puestos de trabajo.

Indicador 1: Las 8 habilidades de Know how

<p>6. ¿Cómo considera Ud. que la empresa familiar logró posicionarse en el mercado Quetzalteco</p>	<p>Una de las grandes ventajas era que habían muy pocas empresas similares en el mercado y lo que hacía la diferencia era que siempre se preocuparon por prestar muy buen servicio al cliente, con ello se logró generar una muy buena cartera de clientes y también lo que ayuda es la ubicación del local, ya que se encuentra en un área muy comercial.</p>	<p>El Café tuvo su origen por la fábrica de chocolate que fue fundada por su Bisabuelo hace 117 años, fue la primera en el medio y ha perdurado en el tiempo. Primero se le llamó Chocolatería de las Chávez, después se le cambió a Chocolate "Superior", actualmente se le conoce como chocolate "La Luna". De allí viene el nombre de Café La Luna. Su papá tuvo la iniciativa de fundar Café La Luna para poder vender el chocolate ya preparado, poco a poco se fue introduciendo más productos, ahora se ofrecen diferentes clases de chocolate preparado y servicio de cafetería a la carta.</p>	<p>Por el trabajo de sus papás, porque son serviciales, se brinda esa imagen de servicio al cliente, tienen variedad de productos y está enfocado a las familias.</p>
<p>7. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el</p>	<p>Sí. Debido al crecimiento de la competencia, han diversificado los productos, siempre están innovando</p>	<p>Sí. Se elaboraron nuevas recetas con el chocolate, se cambió de etiqueta para que fuera representativa a la</p>	<p>Sí. El entorno cambia, las generaciones ya no son las mismas, los gustos y las exigencias de los clientes</p>

mercado? ¿Por qué?	los diseños, colores, mantienen la calidad, siempre se esmeran por mejorar la atención al cliente, remodelación de las tiendas, hay promociones, rebajas, varían los productos por temporada.	empresa, de chocolate Superior a chocolate "La Luna". Los clientes piden el chocolate de La Luna por el nombre del Café. Cuando el papá solo se dedicaba a la fabricación de chocolate, fue comprando poco a poco varios artículos antiguos, así nació Café "La Luna", estos objetos los tiene expuestos en todos los ambientes del mismo; por lo tanto se dio a conocer más por el museo que posee. Ellos son los productores del chocolate Superior que se sirve en el café, pero se decidió cambiar de etiqueta porque la clientela ya conoce el restaurante y la marca y lo pide por chocolate "La Luna".	también van cambiando.
8. ¿Conoce Ud. a la competencia? ¿Qué aspectos?	Sí. Un poco los precios, los productos, promociones, la calidad del servicio y atención al cliente.	Sí. La calidad de los productos.	Sí. La marca, los productos, la imagen, los precios y un poco de sus estrategias

9. ¿Posee un plan de formación para Ud. en cuestiones de la empresa?	Sí.	Sí. Estudió Administración y para Chef.	No.
10. Marque las razones que han hecho que Ud. sea fiel a la empresa para alcanzar sus objetivos.	Sueldo, bonificación por productividad, comisiones y el amor por la empresa y el sueño de hacerla crecer.	El amor que le tiene a la empresa, seguir con la tradición de la familia y ponerla siempre en alto; y también el amor a la cultura.	Es más que todo emocional, por ser empresa familiar, sus padres les enseñaron a trabajar desde muy pequeños, les inculcaron el amor y el cuidado del patrimonio de la familia.
11. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?	Últimamente él hace las negociaciones en la empresa, porque ha logrado hacer mejores contactos en el extranjero.	Él mismo, si son decisiones cotidianas, pero ya para expandirse o de tipo mayores, se pide autorización a su papá.	El consejo de familia, que lo conforman sus papás y sus hermanos.
Indicador 2: Proceso de sucesión			
12. ¿Posee un plan de sucesión en la empresa? ¿Por qué?	Sí. Para estar preparados en el momento que algún miembro de la familia llegara a faltar.	No. Los miembros de la tercera generación están pequeños, él aún no tiene familia. Más o menos en 4 o 5 años espera ver que ellos se interesen, él tendrá que llevarlos para que conozcan la	No. No está formalmente establecido, está en proceso. Saben de la importancia que esto representa para la empresa, lo están trabajando

		empresa.	
13. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?	Se les capacita dentro del proceso de ventas y se les hace observar los productos que se fabrican y venden, para que los vayan conociendo y luego ellos los puedan ofrecer a los clientes.	Aún no se tiene establecido porque los nuevos integrantes están muy pequeños, se hará en su oportunidad, cuando cumplan los 8 años y se les lleve a la empresa, para que vayan viendo cómo se produce el chocolate, que lo prueben, que sientan el sabor, que aprendan en forma de juego, luego ir involucrándolos poco a poco en otras tareas en el Café según la edad.	Para familiares no hay. Solamente para los miembros de la tercera generación que quieran entrar, el requisito es que deben tener como mínimo dos años de experiencia afuera de la empresa.
14. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para los MSG? ¿Por qué?	Sí. Para que se puedan integrar rápida y eficientemente.	Sí. Estándares de higiene, estar al día, él estudió Nivel 2 internacional en manejo de alimentos, es bueno estar actualizado en estos temas para brindar productos de excelente calidad.	Sí. Que los lineamientos sean claros, que cada uno sepa lo que tiene que hacer, que la rendición de cuentas sea formal.
15. ¿Se capacitan los MSG? ¿Por qué?	Sí. Para que puedan realizar las tareas eficaz y eficientemente.	Sí. Es necesario capacitarse constantemente para actualizarse en los diferentes temas relacionados con la	Sí. Es muy necesario para la empresa, para profesionalizarla un poco más.

		empresa, para afrontar los cambios en el mercado, brindar productos de calidad y mejorar continuamente la atención a los clientes.	
15. A. Mencione ¿En qué temas?	Administrativo y operativo.	Administración, higiene, nuevas técnicas, mejorar procesos, nueva maquinaria para ser más rápidos para ahorrar ciertas cosas y ahorrar productos.	Mercadotecnia, ventas, servicio al cliente, finanzas, administración estratégica, empresas familiares.
16. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? Mencione ¿Cuál es el proceso de preparación?	Sí. Involucrarlos directamente en todas las áreas de trabajo desde las más bajas a las más altas; para que conozcan todas las necesidades de la empresa.	No.	No. Primero se les debe dar la información pertinente sobre la empresa, se les debe proporcionar estudios adecuados en torno al negocio a los posibles sucesores que quieran trabajar en la empresa, que se identifiquen con ella y a la par que tengan a una persona idónea que los prepare y evalúe constantemente.

Indicador 3: Emociones y transmisión del conocimiento

<p>17. ¿Cuál es el proceso de transmisión de conocimientos y métodos de aprendizaje?</p>	<p>Los futuros sucesores deben analizar sus estudios universitarios dentro del área administrativa y gerencial y luego se les capacita dentro de la empresa mediante el trabajo directo.</p>	<p>Desde pequeño le enseñaron a ver el proceso del chocolate, a probarlo, a revisar la maquinaria, a desarmar, y arreglar. Posteriormente aprendió el proceso de producción y conservación de los alimentos, control de calidad, mantenimiento de las instalaciones, inventario de materias primas, higiene en general, atención a los clientes.</p>	<p>En el campo, manuales de estudio, entrenamiento directo en el lugar de trabajo, reuniones de Consejo de Administración. El Consejo de familia ya existe pero no como se debe, por el momento funciona en forma empírica; pero en un futuro lo quieren formalizar.</p>
<p>18. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?</p>	<p>Preparados, y con nuevas ideas para hacer crecer el negocio.</p>	<p>Tienen muchas ideas y muchos proyectos por realizar.</p>	<p>Les falta preparación, todos tienen la capacidad y el compromiso, pero la responsabilidad es muy grande, se requiere mucha preparación y estudios superiores, sobre todo en liderazgo y el tema de responsabilidad.</p>

<p>19. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?</p>	<p>Desde los 11 años.</p>	<p>Desde los 8 años.</p>	<p>Intencionalmente para suceder la empresa es a la edad adulta, a los 35 años. Ellos ven la necesidad de seguir estudiando y de prepararse cada día más, porque los retos cada vez son mayores debido al crecimiento constante de la empresa.</p>
<p>20. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?</p>	<p>Bastante bien, no existen celos ni presiones, se respetan las ideas y opiniones de todos.</p>	<p>Muchas ideas en común, pero también contrarias de cómo mejorar el producto. Su papá es tradicionalista; pero siempre llegan a un acuerdo, a una idea conjunta en pro del mejoramiento de la empresa.</p>	<p>Son muy unidos, existe apertura para la comunicación, las relaciones son armoniosas.</p>
<p>21. ¿Ud. como MSG tiene interés en seguir aprendiendo sobre la empresa familiar? ¿Por qué?</p>	<p>Sí. Ha crecido en ella y sueña con hacerla más grande.</p>	<p>Sí. Él maneja el negocio, actualmente está delegando en sus hermanos ciertas tareas, para que se vayan involucrando más en la empresa.</p>	<p>Sí. Para preservar la empresa y darle continuidad por mucho tiempo.</p>

Indicador 4: Patrimonio familiar

22. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuanto a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?

Muy estricto, siempre les inculcaron valores como: respeto, honradez, humildad, perseverancia y trabajo arduo.

Muy bien, desde pequeños han tenido buena formación, les han inculcado principios y valores. Les han enseñado a amar, valorar y cuidar lo que tienen, especialmente a su familia, lo que tienen en común y el trabajo que los une.

Con el ejemplo de los padres, les han enseñado a trabajar arduamente, a cuidar su salud física, a prepararse, a estudiar y leer. Además en las reuniones familiares, siempre les recalcan los valores que han recibido, la búsqueda constante de Dios, la madre se preocupa por la estabilidad emocional de la familia. Sus padres les exigen a cuidar lo que tienen, les enseñan a vivir con sus propios ingresos y a no tocar los recursos de la empresa; ellos son sabios en ese sentido; por su parte como hijos valoran lo que son y lo que han logrado como familia, por lo tanto están dispuestos a cuidar y prolongar por muchos años el patrimonio

			de la familia. Hacen deporte, tienen un equipo de futbol.
23. ¿Le han inculcado principios y valores como MSG? Mencione ¿qué valores y principios?	Sí. Honestidad, respeto, responsabilidad, honradez, justicia, integridad.	Sí. Cortesía, buenos modales, honradez, trabajo, responsabilidad, fueron muy bien educados en casa y fuera de ella se proyectan a la sociedad.	Sí. Amor a Dios, trabajo arduo, compromiso, responsabilidad, apoyo a los necesitados, proyección social, honestidad, valores éticos y morales.
23. A. ¿Por qué?	Son el pilar fundamental de una sociedad que es próspera y vive en paz.	Los principios y valores son la clave para tener una buena sociedad. Por eso el principio que reza: La familia es la base fundamental de la sociedad	Esto contribuye a que las relaciones con la familia sean armoniosas, mantienen la unidad familiar y ésta es el pilar fundamental para preservar la empresa.
24. ¿Qué principios y valores se practican en la empresa familiar?	Responsabilidad, honestidad, honradez, integridad.	Cortesía, buenos modales, honradez, trabajo, responsabilidad, fueron muy bien educados.	Son los mismos valores que en la pregunta anterior y son: Amor a Dios, compromiso, honestidad, respeto, responsabilidad, integridad, trabajo arduo, apoyo a los necesitados, ayuda social, valores éticos y morales.

<p>25. ¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales y deportivas? ¿Por qué?</p>	<p>Sí. Para evitar que se rompa la comunicación y para fortalecer los lazos de convivencia familiar.</p>	<p>Sí. Son actividades que unen a la familia, ayudan para conocerse un poco más, para apoyarse, ser solidarios y proyectarse a la sociedad.</p>	<p>Sí. Siempre tienen actividades de convivencia, ayuda a mantener la unidad familiar; las sociales fortalecen los principios y valores; las culturales enriquecen a las personas; en las actividades deportivas aprenden a manejar el estrés en la familia, ahí se liberan las tensiones.</p>
<p>25. A. ¿Cómo que actividades realizan?</p>	<p>Almuerzos o cenas los fines de semana, celebraciones como cumpleaños o días festivos.</p>	<p>Almuerzos familiares una vez a la semana, viajar de vez en cuando, organizar reuniones familiares para que jueguen los niños.</p>	<p>Actividades de convivencia: comidas familiares. Culturales: participación en actividades locales del municipio. Sociales: contribuyen con organizaciones o personas particulares que requieren el apoyo de los demás. Actividades deportivas: buscar un deporte en donde participe toda la familia, juegos que ayuden a manejar el estrés y</p>

			mantener la salud física.
25. B. ¿Quién organiza estas actividades?	Todos los miembros de la familia se involucran en estas actividades.	Entre todos.	Por lo general son sus padres los que organizan las actividades, solo a veces el gerente de operaciones. Sus padres manejan las actividades de la familia, son los directivos de la empresa, velan por el patrimonio y la administración de la empresa.
Indicador 5: Miembros de la siguiente generación (MSG)			
26. ¿Cuál es el nivel de profesionalización que Ud. posee?	Licenciatura.	Estudió el Técnico de Chef Internacional.	Es licenciado en Administración de empresas, actualmente estudia una Maestría.
27. ¿En qué áreas de trabajo manifiesta más interés?	Producción y área financiera.	Cocina y atención al cliente.	Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas.

<p>28. ¿Desea darle continuidad a la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Sí. Le gusta trabajar en la empresa familiar y se considera capaz de aportar mucho más para su mejoramiento.</p>	<p>Sí. Le gusta y desea seguir con la tradición familiar, le agrada contar la historia de la empresa a los clientes. Se siente orgulloso de ser parte de este legado de sus padres y está dispuesto a seguir trabajando.</p>	<p>Sí. 1. El patrimonio fue creado con mucho esfuerzo por sus Padres. 2. Es el futuro de las siguientes generaciones. 3. Es la fuente de ingresos. 4. Por amor a la empresa, están comprometidos para cuidar el patrimonio familiar. 5. Cada vez tienen mayor responsabilidad con sus trabajadores.</p>
<p>29. ¿Tiene interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Sí. Ha crecido dentro de ella y considera que tiene mucho potencial para continuar creciendo y expandiéndose.</p>	<p>Sí. Es necesario prepararse para poder afrontar los cambios en los negocios, para darle continuidad a la empresa.</p>	<p>Sí. Se requiere de mucha preparación en todos los aspectos para dirigir un negocio de esta magnitud y no sólo las operaciones, sino en un todo. Es necesario adquirir nuevos conocimientos, conocer</p>

			nuevas técnicas para ayudarse en la conducción de la empresa y que esta perdure en el tiempo. Además ellos han logrado separar familia y empresa.
29. A. ¿En qué áreas?	Administrativa y financiera.	Administrativas, finanzas, cocina,	Seguir estudiando y actualizarse. Dominar bien el tema de planeación estratégica, fortalecer el área de finanzas, eso es lo que mueve el negocio.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El total de las empresas familiares investigadas tienen más de 20 años de haber sido fundadas. Una de las empresas fue creada por iniciativa del Bisabuelo, dos de ellas por el Padre y las otras cuatro fueron creadas por iniciativa propia. Las razones principales que se tuvo para fundar la empresa fue para agenciarse de fondos para el sostenimiento de la familia, pensando esencialmente en ofrecer a sus hijos una fuente de ingresos y estabilidad económica, pero sobre todo con la idea central de dejar un legado familiar por generaciones. En la mayoría de las empresas familiares investigadas, los hijos trabajan para ellas; muchos de ellos estudian carreras profesionales afines a la empresa. Los hijos que están involucrados ayudan a tomar decisiones, por ejemplo: las estratégicas, las relacionadas con el área en que trabajan, forman parte de la Junta Directiva si la empresa la tiene conformada y/o al Consejo de Familia cuando es el caso. Los hijos que trabajan en la empresa se involucraron desde muy pequeños; por iniciativa de sus padres, quienes les enseñaron a trabajar en los períodos de vacaciones o en su tiempo libre después de clases.

Según (RAE, 2016) El *Know how* “Saber hacer” es el conjunto de conocimientos y técnicas acumuladas por una persona o una empresa. Su éxito es el fruto de su saber hacer. Sabérselas todas alguien. Tener gran habilidad para desenvolverse con éxito en cualquier circunstancia. A esta persona no hay quien la engañe, se las sabe todas.

Es de vital importancia que al realizar la investigación en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, en el desarrollo de las entrevistas, se pudo observar cómo se desenvuelven las personas, quienes manifestaron que les gusta lo que hacen, que están agradecidos con sus padres por haber fundado la empresa en la cual hoy día ellos forman parte, están satisfechos por el trabajo que realizan y en la mayoría de los casos se sienten orgullosos al pertenecer a la empresa que representan y comprometidos a cuidar el legado de sus predecesores.

Las empresas familiares han subsistido en el tiempo por generaciones porque los padres han involucrado a sus hijos desde temprana edad. Ellos iniciaron desde abajo, luego fueron escalando como cualquier otro empleado; aprendieron haciendo las cosas, con un doble propósito, para ganar su propio dinero y empezar a conocer la empresa familiar.

Según análisis de las 8 habilidades del *know how* las empresas familiares se posicionaron en el mercado quetzalteco ofreciendo a la clientela productos y servicios de excelente calidad; algunas empresas venden productos exclusivos de marca que no ofrecen en otro lado, otras se posicionaron por su ubicación, por el precio; pero todas en su conjunto se caracterizan por brindar siempre muy buena atención al cliente. Las empresas están conscientes que las tendencias de mercado van cambiando; cada vez hay más competencia. Esto los ha obligado a estar al día con la tecnología y a actualizarse constantemente. Hace unos 30 años los negocios eran una mezcla de mercaderías, ahora los hay con especializaciones, han innovado los locales, mercaderías y servicios, compiten manteniendo la calidad en todo lo que hacen; de esta manera contrarrestan a su competencia.

Los hijos involucrados en la empresa, toman parte importante en todos estos cambios. Uno o dos de ellos están tomando el liderazgo. Es de suma importancia mencionar que todo su accionar las empresas lo basan en valores familiares y empresariales; que tratan en la medida de lo posible de trasladarlos a los hijos. Ellos a su vez, han asumido el compromiso y tienen interés en darle continuidad, no solo por el interés económico o por un sueldo; sino por amor a la empresa que es el principal valor que han recibido de sus padres.

Los hijos que tienen a cargo determinada área de trabajo, ellos ayudan a tomar las decisiones correspondientes de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo, siempre con el apoyo de la Junta de familia, Consejo familiar y/o Junta Directiva.

Según lo que dicen los autores (Charán, R. 2007) Las 8 habilidades que separan a la gente que rinde y las que no. Son: Posicionarse y Reposicionarse en el mercado, Adelantarse a los cambios del mercado, Impulsar la cooperación entre el personal mediante la gestión del “sistema social” de un negocio, Seleccionar y formar líderes, Formar equipos, Fijar objetivos, Establecer prioridades con precisión láser, Trata con las fuerzas sociales exteriores al mercado.

Como resultado de esta parte de la investigación, las empresas familiares le han hecho frente a la competencia, la contrarrestan ofreciendo productos de calidad, se esmeran por mejorar continuamente la atención a los clientes.

La base de toda familia y de toda sociedad está en cultivar principios y valores y éstos representan el pilar fundamental que sostiene a las empresas y de esta manera logran la fidelidad de sus miembros. Uno de esos valores, que sería el más fuerte es el amor a la familia, al trabajo, a la empresa; esto trae consigo que todos asuman el compromiso para darle continuidad a la empresa por muchas generaciones. Por lo tanto esto requiere continuar preparándose, seguir estudiando, actualizarse en las nuevas tendencias de la economía de mercado, estar a la vanguardia de la tecnología, en las nuevas técnicas y a prestar una mejor atención a los clientes. Capacitarse es primordial, pero hay que hacerlo en forma ordenada y continuada, para ello es necesario elaborar un plan de formación para la familia. Actualmente no tienen un plan de capacitación, los conocimientos se transmiten en forma verbal y empírica.

De las empresas investigadas no todas tienen plan de sucesión, las que lo tienen ya conformaron la Junta Directiva y Consejo de Familia; las otras únicamente tienen reunión de familia. Los hijos desde pequeños se deben involucrar a la empresa para asegurar la continuidad de la misma. Los hijos se preparan constantemente, estudian, reciben cursos varios de acuerdo a las necesidades y el buen manejo de la empresa. Estudiar es necesario para el crecimiento personal y para toda persona, para fortalecer la empresa y para darle continuidad, se preparan por interés propio,

no porque la empresa los quiera obligar. Ellos consideran que capacitarse les da oportunidad para tomar las mejores decisiones en los nuevos impulsos que pueda tener la empresa. Porque si no se capacitan estarían en desventaja con la competencia. Por otra parte algunos fundadores no piensan en la jubilación, consideran que el trabajo es parte de la vida, que aún son productivos, que desean seguir aportando a la empresa. Otros opinan que tienen que darse un espacio para disfrutar de lo que han hecho, que la jubilación es un proceso natural, es otra etapa que a todos corresponde vivir, que tendrá que darse tarde o temprano. Cuando eso suceda ellos ya están preparados porque dejarían el cargo a la Junta Directiva, Consejo de familia o en manos de sus hijos. Entre los fundadores y MSG las relaciones son buenas, la comunicación es fluida y positiva, hay armonía en la expresión de las nuevas ideas de los jóvenes y las ideas viejas de los mayores. Ellos les inculcan principios y valores, son estrictos, les exigen el cuidado de lo que tienen, les enseñan a vivir de sus propios ingresos y a hacer buen uso de los recursos de la empresa.

Según los autores (Lujan, G. 2011) Una empresa es familiar cuando existe un importante nexo o unión entre ella y la familia. El nexo consiste en que una parte de la cultura de ambas, es decir sus creencias, valores, estilo, principios y tradiciones, sea la misma y compartida en forma voluntaria y permanente.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Opina que para pensar en la sucesión hay que tomar en cuenta que se afecta no solo a la familia, sino a la empresa. El nuevo sucesor debe ser persona de confianza, debe tener legitimidad y credibilidad por parte de la familia, los empleados, los clientes y los proveedores.

Es necesario que las empresas familiares estén preparadas no solo económicamente, sino también en su organización; que cada uno de sus miembros sepa bien lo que tiene que hacer en cualquier circunstancia. Para ello es conveniente que las empresas realicen periódicamente reuniones de familia para hacer una revisión en su conjunto de la distribución de las tareas que cada uno tiene

a su cargo; para detectar a tiempo si algo no se está realizando bien o si alguien necesita de apoyo, para que todas las actividades sigan su curso. Por sobre todo las empresas familiares deben pensar en realizar el plan de sucesión, ponerlo por escrito y llevarlo a cabo. Todo miembro de la empresa familiar debe distinguirse por el amor a la empresa y su familia, por el trabajo arduo, por el sacrificio, la entrega, y dedicación con el propósito de llevar a la empresa por el buen camino.

El traspaso en la empresa familiar es un proceso que no se puede obviar ni dejar pasar por alto; por lo tanto se debe trabajar conjuntamente con los miembros de la familia. Las empresas consideran que los hijos están preparados, pero deben seguir estudiando y los motivan otorgándoles reconocimiento por los resultados obtenidos. Los hijos se vienen preparando desde niños. Las empresas observan que los hijos hacen bien las cosas, que están en lo correcto, que trabajan, que aman lo que hacen. Por otro lado las relaciones entre padres e hijos son cordiales, hay armonía y respeto. Cuando hay dificultades se solucionan con el diálogo, hasta llegar a un consenso; han sabido combinar las relaciones de familia con el trabajo, no se separan la familia y la empresa, esa madurez cuesta sostener, si se logra separar, la empresa es exitosa. Las relaciones a veces se tornan complicadas entre papá e hijo, Jefe-trabajador, porque el papá los ve como hijos y que aún les falta aprender; no hay separación entre familia y trabajo.

Según (Trevinyo-Rodriguez, 2010) La transmisión de conocimiento es un proceso que se tiene que realizar de una generación a otra, se asume que el sucesor debe estar preparado para sacar adelante el negocio. Las emociones juegan un papel preponderante en la transferencia intergeneracional de experiencia y conocimiento en el sistema familia-empresa-siguiente generación.

Es conveniente agregar lo siguiente: Los hijos tienen el campo abierto para hacer carrera dentro de la empresa; con esa certeza lo que deben hacer es seguir preparándose, estudiar, actualizarse constantemente; porque en ellos recaerá la responsabilidad de sostener la empresa. Es de suma importancia que los hijos

tengan bien claro el concepto de transmisión del conocimiento, porque a ellos les corresponde enseñar a la siguiente generación. Los hijos son los primeros que deberían conocer perfectamente todo lo relacionado a la empresa; la estructura, la organización, las negociaciones, los procesos, la administración. Por lo tanto se puede decir que darán a conocer a los que vienen atrás todo lo que han aprendido. Entonces deben hacerlo bien y como corresponde.

Con respecto a la formación de los miembros de la segunda generación (MSG), se trata de hacerla permanente, por lo menos una vez al año hacer un ejercicio en donde planifiquen sobre las diferentes facetas de la vida humana, sus grandes objetivos y los revisen en los siguientes aspectos: intelectual, físico, profesional, espiritual, económico, social; para que cada uno de estos temas ellos los planifiquen, vean como están y los cumplan. Se les ha inculcado principios y valores y estos se transmiten a la actividad laboral, son ESR Empresarios Socialmente Responsables, respeto en todo sentido, unidad en el trabajo, solidaridad, honradez, trabajo, normas de conducta, responsabilidad, humildad, cuidado del legado familiar, principios morales y éticos, temor a Dios. Los principios y valores guían toda la existencia humana, son la base para tomar decisiones, para tener una vida en armonía, respetando y exigiendo respeto, son parte de uno mismo. Son los pilares que sostienen nuestra vida, nuestra relación con Dios y con todas las personas. Son el orden universal, si se pierde esa mística el mundo sería un caos. Los principios y valores sostienen a las familias, los han heredado de los abuelos y padres; se aprenden, se viven y practican desde la familia. En las empresas familiares se practican los siguientes principios y valores: La honradez en todos sus aspectos, el respeto en todo sentido, a las personas y a las cosas; el trabajo, la austeridad, la solidaridad, respeto mutuo, los buenos hábitos, la formalidad para hacer negocios, responsabilidad, lealtad, legalidad en todo, la innovación, la ejecución a tiempo, el compromiso por la calidad, trabajo en equipo, honestidad, servicio, ética, puntualidad, tolerancia, caridad, temor a Dios, humildad, generosidad. Los miembros de las empresas familiares tienen actividades de convivencia, consideran que son un medio para estrechar lazos de cariño y de conocimientos mutuos. En las actividades

familiares, el abuelo los reúne a todos, celebran los cumpleaños especialmente de los nietos. Estos son los acontecimientos más importantes en la historia familiar, se afirman los lazos consanguíneos, se une a la familia.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) Define el patrimonio familiar, como todos aquellos activos tangibles e intangibles que conforman la riqueza que posee una familia. Incluye los valores económicos y financieros, el capital humano-emocional (bienestar familiar) y el acervo cultural e intelectual que poseen todos y cada uno de los miembros que componen la familia.

Como consecuencia de esto se puede afirmar que las empresas familiares se sostienen por unos pilares que son los principios y valores que se practican en forma personal como miembros de la empresa, como familia y como empresas familiares. Los principios y valores también son generacionales, se aprenden en la familia y se proyectan hacia todos los ambientes donde se desenvuelven. Por esta razón, se concreta que la familia es la base fundamental de la sociedad, los principios y valores son los pilares fundamentales de la familia, de ella pende el futuro de la empresa; porque está conformada precisamente por una familia. De allí emana todo su ser y su quehacer, su fortaleza, su laboriosidad, su entrega, su tenacidad, su constancia, su perseverancia, su deseo de hacer bien las cosas, el ser serviciales, el ser ejemplo para los demás, el ser generosos, que ayudan y son caritativos con los demás. Todo ello contribuye a que la empresa familiar tenga éxito y perdure, sea próspera y no solo se conforme con subsistir y sobrevivir, sino en crecer y madurar en todo el sentido de la palabra.

En las empresas familiares los MSG se han preocupado por superarse y estudiar. Unos MSG manifiestan más interés en las áreas de mercadeo, compras y ventas, administración, finanzas, importación de productos, producción, logística, informática, publicidad, gastronomía, atención al cliente, otros en todas las áreas porque ha habido rotación de puestos. Los MSG desean darle continuidad a la empresa, por amor y por ser patrimonio de la familia, están comprometidos, tienen varios años de

estar trabajando, se involucraron desde niños, han sembrado y quieren cosechar para dejar un legado a las siguientes generaciones, se consideran dueños, no empleados, se formaron y educaron para el trabajo, son los sucesores. Las empresas familiares consideran que ya están preparados profesionalmente, solo haría falta que se actualicen en administración tributaria de acuerdo a las nuevas leyes, dominio de nuevas tecnologías de trabajo y organizar los procesos, las nuevas tendencias de los mercados, atención al cliente, nuevas recetas, gastronomía, administración de empresas, hoteles y restaurantes, mercadeo, publicidad, recursos humanos. Los MSG desean seguir preparándose, están activos en la empresa, es el patrimonio de la familia, desean adquirir nuevos conocimientos para el buen desempeño. Ellos también desean heredar a sus hijos, es el patrimonio recibido de sus padres, desean seguir estudiando para hacer frente a todos los cambios y sobre todo estar unidos como familia y así poder afrontar los desafíos. La empresa es parte del orgullo familiar, se sienten como un eslabón más de un legado importante de los padres. Los hijos tienen el compromiso de hacer crecer la empresa, lo que les interesa es ver a los padres satisfechos de lo que han logrado. El patrimonio de la familia fue creado con mucho esfuerzo por sus padres, es la fuente de ingresos, por amor están dispuestos a cuidarlo, es el futuro de las siguientes generaciones, cada vez tienen mayor responsabilidad con los trabajadores. Los MSG se preparan constantemente, es primordial, la empresa lo necesita y exige cada vez más. Los hijos han recibido formación muy cuidadosa y específica.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010) dice que cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado como una empresa dirigida y controlada por una familia, confía en que los miembros de la siguiente generación (MSG) garanticen su continuidad.

De todo esto se desprende que los MSG están preparados, les han inculcado principios y valores, les han dado formación, tienen interés en seguir estudiando. Están comprometidos con la empresa familiar, tienen todo el deseo de darle continuidad, es el patrimonio y legado familiar, les gusta el trabajo, lo hacen con cariño, dan lo mejor de sí mismos. Así también ellos consideran que deben

prepararse más, ser profesionales en lo que hacen, porque la empresa lo necesita, el medio donde se desenvuelven requiere cambios y el nivel de exigencia cada vez es mayor. Por lo tanto hay que estar al día con la tecnología, mercadeo, publicidad, administración, finanzas y reforzar todas las áreas de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

En el presente estudio se pudo observar que en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango el saber hacer se transmite en forma verbal y empírica. No existe un documento donde se describan todas y cada una de las experiencias, las habilidades, las destrezas y conocimientos que se poseen, para dejar como legado a las siguientes generaciones.

Los fundadores y los Miembros de la Siguiete Generación (MSG) desarrollan las habilidades del *Know How*; buscan la calidad en todo lo que hacen; se preocupan por la mejora continua de la empresa, formando a los sucesores para dejarla en un estadio más competitivo de lo que la encontraron; trabajan en equipo y no tienen intereses particulares.

Actualmente algunas empresas familiares quetzaltecas cuentan con el proceso de sucesión establecido, mientras que otras aún no lo tienen pero están por realizarlo, porque es necesario por el crecimiento de la empresa, y aseguran la perpetuidad de la organización por generaciones.

Los miembros de la siguiente generación (MSG) en su mayoría son profesionales y estudian alguna especialización. No hay exigencia por parte de los fundadores, ellos se profesionalizan por su cuenta, porque ven la necesidad por el trabajo que desempeñan en la empresa de la familia.

Los miembros de la siguiente generación (MSG) han aprendido el saber hacer a través de las enseñanzas de sus padres, porque desde pequeños los involucraron en la empresa, ellos aprendieron haciendo las cosas, ocupando puestos operativos y poco a poco han ido escalando, hasta llegar a ocupar alguna gerencia o puesto administrativo.

Los fundadores han enseñado desde pequeños a los miembros de la siguiente generación (MSG) a valorar lo que tienen y les han transmitido que lo que han obtenido es fruto del trabajo arduo y honrado. Cabe mencionar que los valores fundamentales según fundadores y miembros de la siguiente generación son: temor a Dios, el respeto, responsabilidad, honradez, honestidad, entre otros.

Con respecto a la hipótesis se determina que para la continuidad y éxito de las empresas familiares quetzaltecas, sí es necesario el *Know How* intergeneracional.

VII. RECOMENDACIONES

Sistematizar el proceso de transmisión de las experiencias, las habilidades, las destrezas y el conocimiento para dar a conocer a los miembros de la siguiente generación (MSG) para utilizar como herramienta en el desempeño de su trabajo.

Es necesario que los fundadores de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango elaboren un documento donde se dé a conocer el saber hacer de las habilidades y experiencias que poseen, así mismo los miembros de la siguiente generación (MSG); para dar continuidad a todos los procesos en cualquier situación que esté pasando la empresa y que ésta no se estanque en su desarrollo.

Promover que los fundadores inicien con el plan de sucesión para asegurar la continuidad y perpetuidad de la empresa familiar por generaciones, teniendo en mente el perfil ideal de los nuevos sucesores.

Se sugiere que los miembros de la siguiente generación (MSG) continúen con la profesionalización, que sigan preparándose en temas relacionados a la empresa familiar que les permita desempeñar el puesto que tienen dentro de la organización.

Diseñar una memoria de cada uno de los miembros de la siguiente generación (MSG); de tal forma que dé a conocer su historial dentro de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, esta información debe actualizarse una vez al año.

Que los fundadores de empresas familiares sigan promoviendo principios y valores a edad temprana, para que sean los pilares fundamentales para el crecimiento y armonía en la empresa. Así mismo elaborar un documento por escrito de los principios y valores que se viven en la empresa y la familia, la filosofía de la empresa y la cultura institucional. Así también debe elaborarse el código de ética, perfil del sucesor, memoria de labores, la misión y visión de la empresa, código ambiental, responsabilidad social; con la finalidad de que valoren, cuiden y conserven el patrimonio familiar intangible.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. *El know how y su aplicación práctica en el contrato de franquicia*. Revista judicial. Costa Rica. No 109. Pág. 237. Septiembre 2013.
- Bañegil, T. (2013) *La gestión del conocimiento en las empresas familiares*. En V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp 1-16). Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/272162356_La_gestion_del_conocimiento_en_las_empresas_familiares.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. (3ª. Ed.) México.
- Charán, R. (2007). *Know how*. Ed. Crown Business. Obtenido de: <http://www.scribd.com/document/342399197/Know-How-Ram-Charan>
- Cámara de Comercio de Guatemala. Filial Quetzaltenango. *Directorio de empresas familiares*. Guatemala. C. A. (2016)
- Casillas, J., Díaz, M., Rus, S. y Velásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*, (2ª. Ed.). España. Thomson. Obtenido de: http://www.popularlibros.com/libro/la-gestion-de-la-empresa-familiar_670999.
- Inguat (2013) *Vive Xela*. Disponible en URL: <http://www.inguat.gob.gt/inicio.php>
- Lujan, G. (2011). *Manual La cultura empresarial en las empresas familiares*. México: Tecnológico de Monterrey
- Manrique, J. (2015). *Know How y aplicación práctica en el sistema de franchising*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/knowhow-y-aplicacion-practica-en-el-sistema-de-franchising>
- Ordoñez, W., Ozaeta, A. (2016). *Convención de empresas familiares*. Cámara de Comercio filial Quetzaltenango, Guatemala, C. A.
- Pereira, J. (2013) *¿Qué es el know how?* Sitio web <http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%c2%bfque-es-el-know-how/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed. Obtenido de: <http://dle.rae.es/?id=LuMVWs6>

Stumpf, H. (2012) de sitio web
<https://www.construdata.com/BancoConocimiento/C/conceptoknow-how/conceptoknow-how.asp>

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

ANEXO A

Propuesta

Proceso de Sistematización del *Know How* intergeneracional en empresas familiares quetzaltecas.

Justificación

Las empresas familiares son el fruto del esfuerzo de los fundadores, quienes con su trabajo y constancia han logrado posicionarse como ícono en el empresariado quetzalteco. Así mismo los miembros de la siguiente generación (MSG) están involucrados en la empresa de la familia, pero los fundadores tienen aún el mando en la empresa, ellos tienen el conocimiento de lo que allí se hace. Por su parte los hijos trabajan para ella, en algunos casos a cargo de algún departamento, o como un empleado más. Por lo tanto fundadores y MSG manejan mucha información al desempeñar sus labores, cada quien sabe hacer lo que le corresponde, pero no existe nada por escrito de lo que realiza cada miembro de la empresa.

El conocimiento, la experiencia en la empresa se ha adquirido a lo largo del tiempo, los padres lo transmiten a los hijos, ellos a su vez aprenden el trabajo desde pequeños. La transmisión del *Know How* se realiza en forma verbal y empírica. Por lo tanto es necesario establecer un proceso de sistematización claro que recopile las experiencias de éxito y fracaso y se puedan trasladar a los miembros de la siguiente generación (MSG). Además dentro de la propuesta se encontrarán las herramientas de *Know How* que fortalecen la transmisión de conocimientos, las cuales son: La planificación de la sucesión, el perfil del sucesor y el desarrollo del protocolo.

Desarrollo de la propuesta

A) Proceso para la sistematización del *Know How*

Etapas de la sistematización

1. Plan de sistematización:

Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

- Diseñar el proceso para la sistematización del *Know How* intergeneracional en empresas familiares quetzaltecas, que sirva de modelo a fundadores y miembros de la siguiente generacional (MSG) y ser utilizado como patrimonio intangible dentro de la empresa.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el proceso de la sistematización del *Know How* intergeneracional en empresas familiares quetzaltecas del conocimiento, las habilidades, destrezas y experiencias por un período de un año consecutivo, dividiendo los departamentos de la empresa en doce meses, seleccionando las experiencias más relevantes en cada uno, y dejar constancia como referencia para las siguientes generaciones.
- Dar a conocer las herramientas del *Know How* intergeneracional a fundadores y miembros de la siguiente generación (MSG), para ser utilizadas y garantizar la continuidad de la empresa.
- Impartir un taller para dar a conocer el proceso de sistematización y la implementación de las herramientas de *Know How* para fundadores y (MSG) de empresas familiares quetzaltecas.

Etapas de la sistematización



Fuente: Elaboración propia, basado en Jara, O. (2014)

¿Qué es la sistematización?

Es la interpretación crítica de una o varias experiencias que a partir de su reconstrucción y ordenamiento, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué se ha hecho de ese modo.

Finalidad de la sistematización

- ✓ Útil para fundadores y (MSG) para sopesar el valor de su experiencia, el poder compartir y transmitir como legado a los sucesores, pudiendo hacer uso de ella en el desempeño de su trabajo cotidiano y para la empresa en general.
- ✓ Adquisición de conocimiento o formación conceptual (teoría) a partir de la práctica.
- ✓ Favorece el intercambio de experiencias entre fundadores y MSG.

- **Tiempos / recursos:**

La sistematización se realizará durante un año consecutivo en todas las áreas de la empresa seleccionando algunas experiencias de cada uno y así cada año por dos años; hasta concluir con todas las áreas de la empresa. El recurso a utilizar será de dos horas laborales por entrevistado. Además se utilizará material impreso para ser completado por el personal autorizado en el momento que se realice la entrevista.

- **Actores:**

El equipo responsable para la sistematización del *Know How* será nombrado por los fundadores y estará conformado por los gerentes de la empresa y colaboradores que ellos elijan para la realización de este trabajo. Deben ser los MSG involucrados directamente, que tengan experiencia comprobada en el quehacer diario de la empresa, debe ser el equipo protagonista de la experiencia. El nombramiento de este equipo debería de decidirse en punto de acta en la junta de familia, especificando la lista con los nombres de las personas.

- **Métodos y técnicas:**

Las personas que se entrevisten ya tienen conocimiento previo de la actividad, para ello, ya se ha hecho llegar la programación, especificando día y hora y el nombre de la persona que llegará hasta su lugar de trabajo para entrevistarla. Se iniciará con preguntas directas y concretas sobre su quehacer en la empresa.

Para ello, a continuación se describe la ficha técnica para cada entrevistado:

- Nombre
- Puesto
- Departamento
- Breve descripción del puesto de trabajo
- Proyectos actuales y/proyectos pasados
- Áreas de especialización profesionales
- Idiomas hablados
- Contactos internos y externos
- Fotografía
- Currículum vitae
- Redes de trabajo
- Información de contacto básica: número de teléfono, direcciones de e-mail, redes sociales.
- Descripción de las experiencias laborales:
 - Nombre de la experiencia
 - Describir ampliamente el proceso que ha llevado para que el entrevistado llegue a obtener la experiencia laboral que posee en la actualidad. Algunos datos pueden ser: cómo se involucró a la empresa, quién le acompañó en su aprendizaje, cuáles fueron sus primeras tareas, a qué edad se inició, quién le enseñó a trabajar, de quién se hace acompañar para seguir aprendiendo, recibe alguna capacitación por su cuenta, en la universidad; ha recibido formación en principios y valores en la familia, de parte de

2. Reconstrucción histórica

- Fase descriptiva de la experiencia desde:
 - Fuentes secundarias: Consultar información de las experiencias de los antecesores.
 - Protagonistas de la experiencia: Llevar a cabo entrevistas con los fundadores y miembros de la siguiente generación (MSG).
 - Recopilar datos importantes de cómo se fundó la empresa, anotar fechas, nombres de personas, anécdotas, sobre todo cómo ha sido su experiencia desde los inicios hasta la fecha, preguntar datos puntuales con ciertos detalles.

3. Procesamiento de información:

- Análisis crítico:

Verificar la lógica del proceso con la información obtenida de la experiencia de la persona entrevistada.

- Anotar las diferencias existentes entre posicionamientos conceptuales, la práctica y la estrategia institucional.

4. Reconstrucción participativa

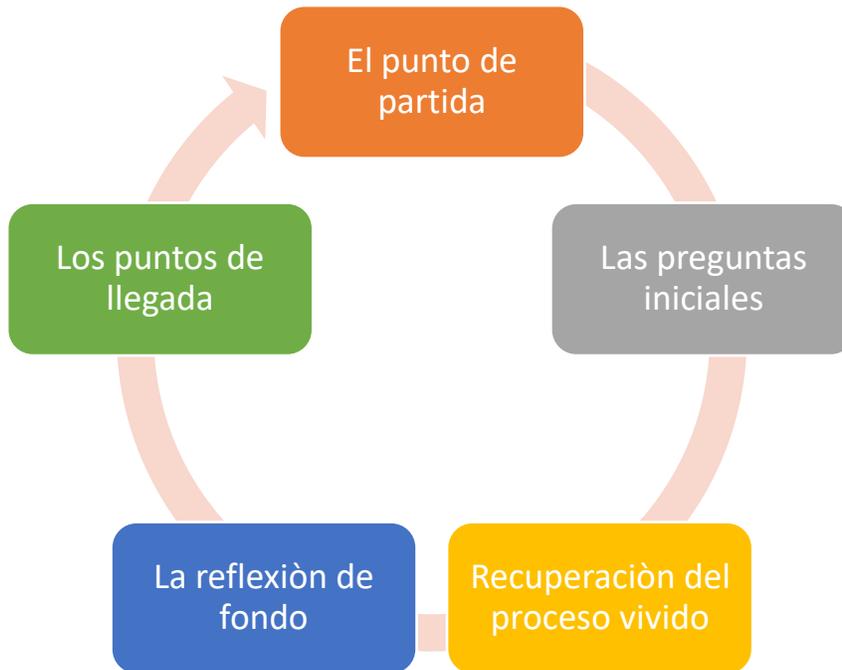
- Auto reflexión institucional para determinar puntos fuertes / débiles.

El equipo responsable comunicará a la persona entrevistada el resultado de la información que le proporcionó, para verificar si está en lo correcto, o si es necesario complementar, cambiar o simplificar el contenido de la misma.

5. Difusión de la experiencia:

El equipo responsable llevará a cabo una plenaria con los fundadores y MSG para dar a conocer los resultados de las entrevistas del mes, en el tiempo estipulado en que se esté llevando a cabo el proceso de sistematización del *Know How*. Se desarrollarán talleres, reuniones de aprendizaje, para que cada uno de a conocer sus experiencias a los demás, estos grupos deben ser afines al tipo de trabajo que desempeñan. Los entrevistados también serán convocados a una reunión para compartir su experiencia con los demás miembros de la familia que no estén involucrados en la empresa, con la finalidad de que ellos también se interesen en aprender se sientan orgullosos de pertenecer tanto a la familia como a la empresa y a la vez incentivarlos para que se integren de lleno al trabajo y ser protagonistas de la perpetuidad de la misma.

¿Cómo sistematizar una experiencia?



Fuente: Elaboración propia, basado en Jara, O. (2014)

- ✓ El punto de partida
 - Haber participado en la experiencia: Ser protagonista principal
 - Tener registros de la experiencia: Historial, secuencia, innovación

- ✓ Las preguntas iniciales:
 - ¿Para qué se quiere hacer la sistematización? (Ir al objetivo general y objetivos específicos).
 - ¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (Delimitar el objeto a sistematizar). Por ejemplo cómo se involucró a la empresa, quiénes fueron sus maestros, sus guías, quién lo acompañó en sus inicios, actualmente de quién se hace acompañar, qué principios y valores tiene, tanto personales como institucionales.
 - ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias interesa sistematizar? (Precisar un eje de sistematización) Puede tomarse como base algún tipo de negociación que realiza la empresa, por ejemplo el proceso de compra de materia prima o

mercaderías en general. Aquí se describe todo el proceso que ello conlleva, los recursos utilizados, personas de contacto, personal responsable, resultado final, logros obtenidos, entre otros.

- ¿Qué fuentes de información se quiere utilizar?

Entrevista a fundadores y MSG, libros de actas, registros, reportes, agendas de trabajo, diarios, fotografías, protocolos, correo electrónico, redes sociales, personas de contacto, medios de comunicación, proveedores, clientes, memorándum, sistemas de cómputo, estadísticas, reuniones de trabajo, actividades de convivencia, deportivas, culturales, entre otras.

- ¿Qué procedimientos se desean seguir?

Elaborar un reglamento que rija la sistematización con las cláusulas y las sanciones a que se harían acreedoras las personas que no las cumplan; con el objeto del resguardo de la información que de allí se derive y que sea para uso exclusivo e interno y estrictamente confidencial de la empresa; por lo tanto no debe ser divulgada por ningún motivo. Así también los Fundadores y MSG, serán los únicos responsables de cuidar y velar por el resguardo de la información obtenida del proceso de sistematización, ya que es considerado como el patrimonio intangible de la empresa.

- ✓ Recuperación del proceso vivido:

- Reconstruir la historia: Hacer uso de la historia para construir e innovar el presente.

Hacer uso de la historia para construir e innovar el presente, adaptando y actualizando la información obtenida con las nuevas experiencias, los nuevos conocimientos, destrezas y habilidades que se han ido desarrollando e implementado en el trabajo a medida que pasa el tiempo. Esto viene a enriquecer la experiencia misma de los entrevistados, no solo para beneficio propio, sino de la empresa; aquí cabe decir que cada día se aprende algo nuevo. Las experiencias, el conocimiento, las destrezas, habilidades deben darse a conocer a todos, no pueden quedarse en cada persona, sino que se

deben compartir, transmitir, divulgar a todos las secciones de la empresa; el conocimiento es un bien público, hay que facilitar su acceso en igualdad de condiciones, es un proceso comunicativo y colectivo, además hay que crearlo e innovarlo constantemente.

- Ordenar y clasificar la información:

Se debe habilitar un archivo en sistema de cómputo, para ordenar y clasificar la información, que contenga la información obtenida en la ficha técnica, especificar y separar por nombre de la actividad, departamento, sección, área, responsable, desarrollo de la actividad, objetivo, procedimiento, actividades realizadas, personas involucradas, resultados, fechas, entre otros.

- ✓ La reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó?

- Analizar y sintetizar

Después de ordenar y clasificar la información, se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información recabada, además sintetizar las ideas más sobresalientes como resultado de la entrevista, para ser utilizados como tips de experiencias para las siguientes generaciones.

- Hacer una interpretación crítica del proceso

El equipo responsable debe consensuar su criterio al estudiar, analizar y sintetizar la información obtenida de las entrevistas, realizar la interpretación de las respuestas, la secuencia del proceso de la experiencia, la viabilidad del proceso, los logros obtenidos, la eficiencia y eficacia de la experiencia, se puede tomar ejemplo de esas experiencias, puede servir a otras personas, entre otros criterios.

- ✓ Los puntos de llegada:

- Formular conclusiones

Después de la interpretación crítica del proceso el equipo responsable formulará las conclusiones a las que se llegó luego de finalizado el proceso de sistematización del *Know How*. Esto se hará a principio de cada mes cuando

se esté desarrollando la sistematización. Dichas conclusiones deben separarse por departamento, área y sección.

- Comunicar los aprendizajes

El equipo responsable deberá comunicar a la máxima autoridad de la empresa que se ha culminado el primer mes del proceso de sistematización del *Know How* y que desea dar a conocer a los fundadores y MSG como punto de acta en la Asamblea general de la familia, para que de allí emanen las instrucciones y den a conocer los resultados a los involucrados y cómo estos pueden hacer uso de la información y utilizar como recurso para el enriquecimiento de su propia experiencia, y al mismo tiempo replicar, compartir y transmitir a otras áreas de la empresa.

- ✓ Otros aspectos que deben tomarse en cuenta al iniciar el proceso de sistematización del *Know How*:

- Preguntas más frecuentes de las acciones al realizar la sistematización

- ¿Quién participó en el proceso?
- ¿Quién coordinó el proceso?
- ¿De qué recursos disponían?
- ¿Qué plazos tenían?
- ¿Con qué información contaban de antemano?
- ¿Qué información debieron buscar?
- ¿Para qué y para quién? ¿Qué? ¿Cuándo?
- Objetivos generales del proyecto
- Estructura de la organización
- Período en el cual se programaron actividades
- Relaciones con otros actores

- Instrumentos para la sistematización

- Diarios de campo:

Describir todas las tareas realizadas durante un día de trabajo

- Actas:

Se debe habilitar libro de actas exclusivo para la sistematización y anotar en él las tareas de trabajo al terminar las entrevistas del día. Este libro será para uso del equipo responsable.

- Cuestionarios:

Diseñar un cuestionario en donde se incluyan las preguntas relacionadas al trabajo y área que se va a investigar, cuyo contenido debe llevar las interrogantes: Qué, cómo, donde, por qué, para qué, para quién del trabajo de ese día.

- Protocolos:

El equipo responsable elaborará un listado de actividades que se realizarán para llevar a feliz término el trabajo del día.

- Guías de observación:

Se diseña un cuadro de control que contenga el nombre del trabajo realizado, resultados, tiempo empleado, personas de contacto, departamentos involucrados, fecha y resultados obtenidos.

- Portafolio de desempeño:

Describir la tarea realizada con información puntual, concisa y concreta. Separar un portafolio por departamento, sección y área de trabajo.

- Fichas temáticas:

El equipo responsable debe resguardar las fichas que se utilicen para las entrevistas.

- Carpetas temáticas:

El equipo responsable tendrá a su alcance todas las fichas técnicas de las entrevistas realizadas para cualquier consulta y separará las carpetas por departamento, sección y área de trabajo y se ocupará del resguardo de las mismas.

Beneficios obtenidos de sistematizar el *Know How*

Lo que se pretende con la sistematización del *Know How* es facilitar que los protagonistas de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas de políticas/estrategias a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones anteriormente dispersos.

Los procesos de sistematización son de beneficio para:

- ✓ Que los actores realicen un análisis sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y para quién sirvieron los mismos.



- ✓ Provocar procesos de aprendizaje. Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización, puedan mejorar su práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.



- ✓ Explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.

Básicamente, la sistematización apunta a describir y a entender qué sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Los resultados de una experiencia son fundamentales, y describirlos es parte importante de toda sistematización, pero lo que más interesa en el proceso de sistematización es poder explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.

Ejemplo práctico de cómo sistematizar

Equipos integrados de trabajo

Estos equipos estarían conformados por los fundadores y miembros de la siguiente generación.

- Se programarían reuniones de trabajo para compartir experiencias, conocimientos, habilidades, destrezas; seleccionando de antemano el tema a tratar.
- Duración de esas reuniones, se sugiere una hora a la semana. El tiempo puede variar según la necesidad del caso.

Objetivos

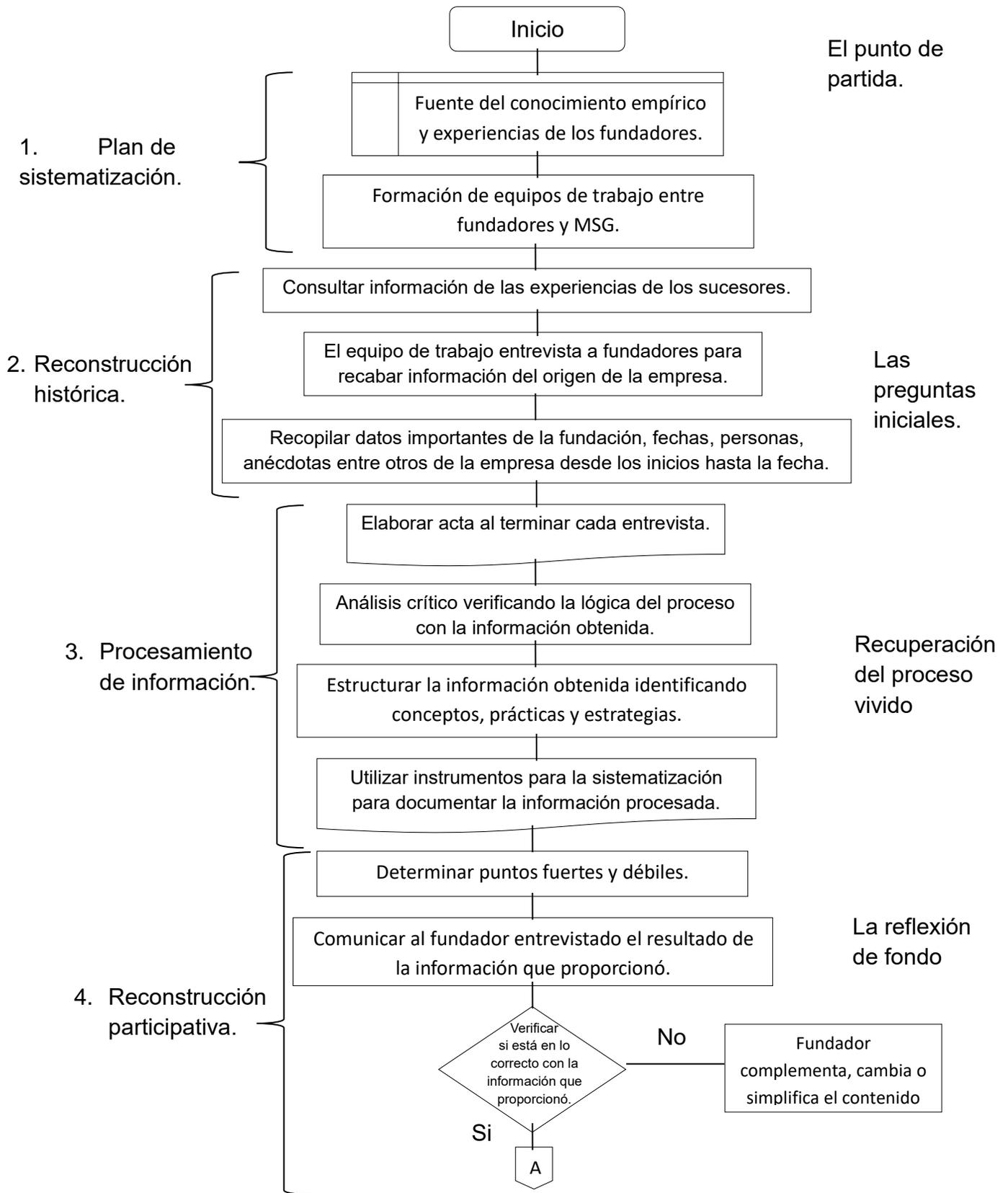
General

Compartir el conocimiento que poseen los fundadores con los miembros de la siguiente generación de la empresa familiar, para crear comunidades de aprendizaje.

Específicos

- Generar conocimiento mediante la transmisión de experiencias de fundadores a miembros de la siguiente generación, para conformar equipos de trabajo y comunidades de aprendizaje.
- Adquirir nuevos conocimientos para superación personal y mejora continua en el desempeño laboral de los miembros de la siguiente generación en empresas familiares.

Flujograma del proceso de sistematización del *know How* en empresas familiares quetzaltecas.





4. Reconstrucción participativa.

Elaborar las conclusiones finales.

Llevar a cabo plenarios con fundadores y MSG para dar a conocer los resultados.

Desarrollar talleres y reuniones de aprendizaje para dar a conocer sus experiencias a los demás.

Convocar a una reunión con miembros de la familia que no están en la empresa para compartir sus experiencias

El equipo de trabajo recopila los documentos elaborados.

Se elabora un documento final.

Se elabora una copia para la junta de familia.

Se archiva el documento original en la oficina del fundador.

Revisión anual para su actualización.

Fin.

5. Difusión de la experiencia.

Los puntos de llegada.

SIMBOLOGIA



= Almacenamiento Interno



= Inicio o final



= Proceso



= Decisión



= Documento



= Archivo

Ficha de trabajo

Fecha:

Nombre

Puesto

Tarea específica

Desarrollo de la tarea:

Describa en forma breve y puntual la tarea.

Preguntas

- ¿Cómo aprendió a hacer el trabajo? (quiénes le enseñaron, aprendió por su cuenta, lo sabe por experiencia propia, por sus conocimientos)
- ¿Qué conocimiento tiene y aplica en esta tarea?
- ¿Qué necesita Ud. para realizar esta tarea? (insumos, contactos, tiempo, recursos)
- Desarrollo de la tarea – desempeño: cómo realiza la tarea, negociaciones, tácticas y estrategias que utiliza cuando está desarrollando la actividad.

Finalización de la tarea

- Se procede a entregar el resultado final.

Resultados obtenidos de la tarea: marque el o los factores en cada uno

- Inconvenientes
- Desarrollo con normalidad
- Éxito o fracaso, en qué etapa del desarrollo de la tarea: ejemplo el cierre de la venta, la compra de mercaderías.

El *Know How* (saber hacer) no debe estar prisionero o guardado en documentos, archivos o personas; al contrario se debe dar a conocer, transmitir, compartir, pero no como algo aislado sino en forma integrada, ordenada y puntual; aplicando tácticas, estrategias, maneras concretas que utiliza el fundador para desempeñar su trabajo, el cual debe ser del conocimiento de los miembros de la siguiente generación de empresas familiares.

Interrogantes que deben plantearse al compartir sus experiencias:

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Para quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?
¿Qué logros obtuvo? ¿Qué beneficios?

B) Desarrollo de herramientas del *Know How* para empresas familiares

✓ Planificación de la sucesión:

La sucesión es un proceso que tarde o temprano se tiene que dar en la empresa familiar, el empresario fundador debe mantener siempre presente que es una etapa que hay que pasar, que se tiene que preparar para dar ese salto, para tomar la decisión. Dicha preparación empieza desde la infancia, desde entonces el fundador debe ir formando e inculcando los valores de la familia y de la empresa a cada uno de los hijos, porque en ellos recaerá la responsabilidad de llevar las riendas de la empresa. Los empresarios deben elegir con tiempo a sus sucesores, esta elección es a largo plazo, no se debe hacer en el momento de su retiro, sino con previa preparación.

- Etapas de la sucesión:
 - Efectuar un diagnóstico del estado actual y futuro de la empresa, pensar en los posibles sucesores.
 - El fundador debe planificar la sucesión involucrando a los posibles sucesores, en donde éstos se comprometen a dar seguimiento a dicho plan, diseñar la empresa que desean a futuro y elaborar el perfil de los próximos directores.

- Cuando ya es sabido quiénes serán los sucesores y de sus capacidades, se debe planificar capacitaciones, cursos, postgrados, maestrías y que trabajen en otras empresas para adquirir experiencia y obtener otros beneficios como: seguridad en lo que se hace, siendo empleado aprende a dirigir, aplica otras ideas.
- Fundador y sucesor trabajan conjuntamente, sin perder de vista que uno es el director y es quien toma las decisiones finales. En esta etapa se debe comunicar a todas las áreas involucradas de la empresa para no causar contrariedades.
- Finalmente no dar por concluido el traspaso, hasta que el fundador deje el puesto al sucesor y éste lo asuma responsablemente.
- Además se debe contemplar un plan B, tomando en cuenta si cualquiera de las partes no se adapta al cambio o surge otro inconveniente.

Otros aspectos que debería tomarse en consideración al momento de realizar el plan de sucesión:

- Elegir el candidato que posea liderazgo empresarial.
- Realizar capacitación en temas de empresa y familia.
- Se deben estipular acuerdos y dejarlos por escrito (protocolo o constitución familiar).

✓ Perfil del sucesor:

- Poseer el conocimiento de lo que debe realizar para el traspaso cuando a él corresponda dejar el puesto. El cuándo, cómo y el por qué planificar la sucesión. El sucesor debe estar involucrado en la empresa, debe adquirir experiencia.
- Deberá ser humilde para confiar y compartir con los que vienen atrás, aquello que ha costado hacer a lo largo de la vida y que ellos tomarán y sostendrán por generaciones.
- Tendrá la madurez profesional para comunicar a la familia lo que se tiene planificado para la sucesión y de provocar un diálogo para escuchar las

opiniones de los demás. Esta actividad se lleva a cabo en las reuniones de familia.

- Tiene claro que tanto los fundadores, como los miembros de la siguiente generación trabajan y se esfuerzan por igual. Prevalece el respeto, la comprensión y la consideración.
- Debe comprometerse a formar a los miembros de la siguiente generación, dedicarles tiempo, trabajar conjuntamente con los fundadores, que aprendan y maduren, para asegurar la continuidad de la empresa.
- Que sea una persona de reconocida trayectoria, con capacidad para dirigir y cumplir con los objetivos de la empresa.
- Que adquiera experiencia en otra empresa fuera del negocio familiar, mínimo de dos años.
- El candidato deberá conocer los valores de la empresa familiar. Algunos valores pueden ser el trabajo, la honradez, el respeto a la persona, a la sociedad y en todo sentido, la responsabilidad, la generosidad, el servicio a los demás.
- El candidato deberá tener vocación y capacidades, y conocer sus limitaciones.
- El candidato deberá tener armonía, compromiso y unidad dentro de la empresa familiar y con la familia.
- Ser emocionalmente estable, que tenga excelentes relaciones interpersonales, el voto de confianza del fundador y la aceptación de la familia. El sucesor de la empresa es una persona en quien se puede confiar.
- Debe ser emprendedor y visionario, que trabaje por el progreso y continuidad de la empresa y cuide los intereses comunes de la familia.
- Que sea conocedor de la empresa en su conjunto y del mercado a donde se proyecta. Debe saber qué hacer en toda circunstancia que se presente en el desempeño de su trabajo en la empresa.

✓ Protocolo familiar:

En Guatemala la mayoría de empresas nacionales ha tenido su origen en el seno de una familia; por iniciativa de una o ambas partes para dedicarse el resto de su vida a la elaboración de algún producto, la prestación de determinado servicio, la industria y el comercio en general, para el sostenimiento de la familia y para dejar un legado sólido y perdurable a las siguientes generaciones. Es importante y muy grato hacer una remembranza de lo que los padres y abuelos comparten con la familia y que les cuentan que en Guatemala en las ciudades y pueblos las personas expresaban y recalcaban mucho el respeto hacia los demás, a las leyes y a todo nivel. Este valor no se debe perder de vista para que la sociedad crezca en todo sentido, en la medida que las personas se respeten unos a otros.

Es bueno recordar lo que decían los abuelos que para sellar un contrato, un pacto o un negocio, solo y únicamente bastaba la “palabra” entre las partes; no hacía falta nada más, era la “palabra empeñada” la que servía y era suficiente para llevarse a cabo algo entre dos o más personas, todos se daban por enterados y al final cumplían a cabalidad todo lo pactado. Los asuntos, proyectos o contratos cumplían su cometido y se llevaban a cabo los trabajos, si se trataba de algún proyecto de la familia, comunidad, vecindario o pueblo. A respecto se puede señalar:

Hoy en día este sello en la boca, el sello de los pactos fue desapareciendo en la medida que las familias crecían, se multiplicaba la población, los negocios y las empresas también iban creciendo. En la actualidad se conocen empresas que iniciaron con estas características, que hicieron negocios sólo de “palabra” y ahora son grandes empresas familiares. La economía actual fluctúa y crece a pasos agigantados, por lo tanto las empresas deben ir a la vanguardia de los cambios que se dan en su entorno; de manera que puedan utilizar los medios que se tienen al alcance para llevar un mejor control de las mismas.

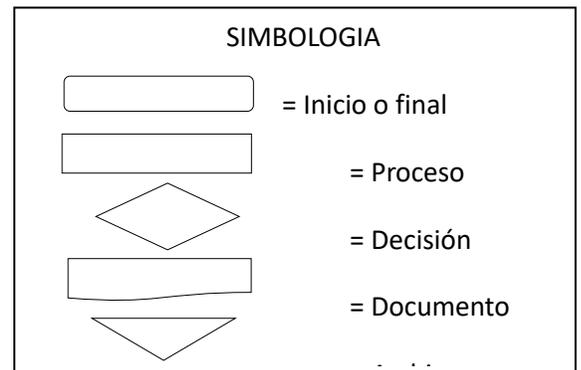
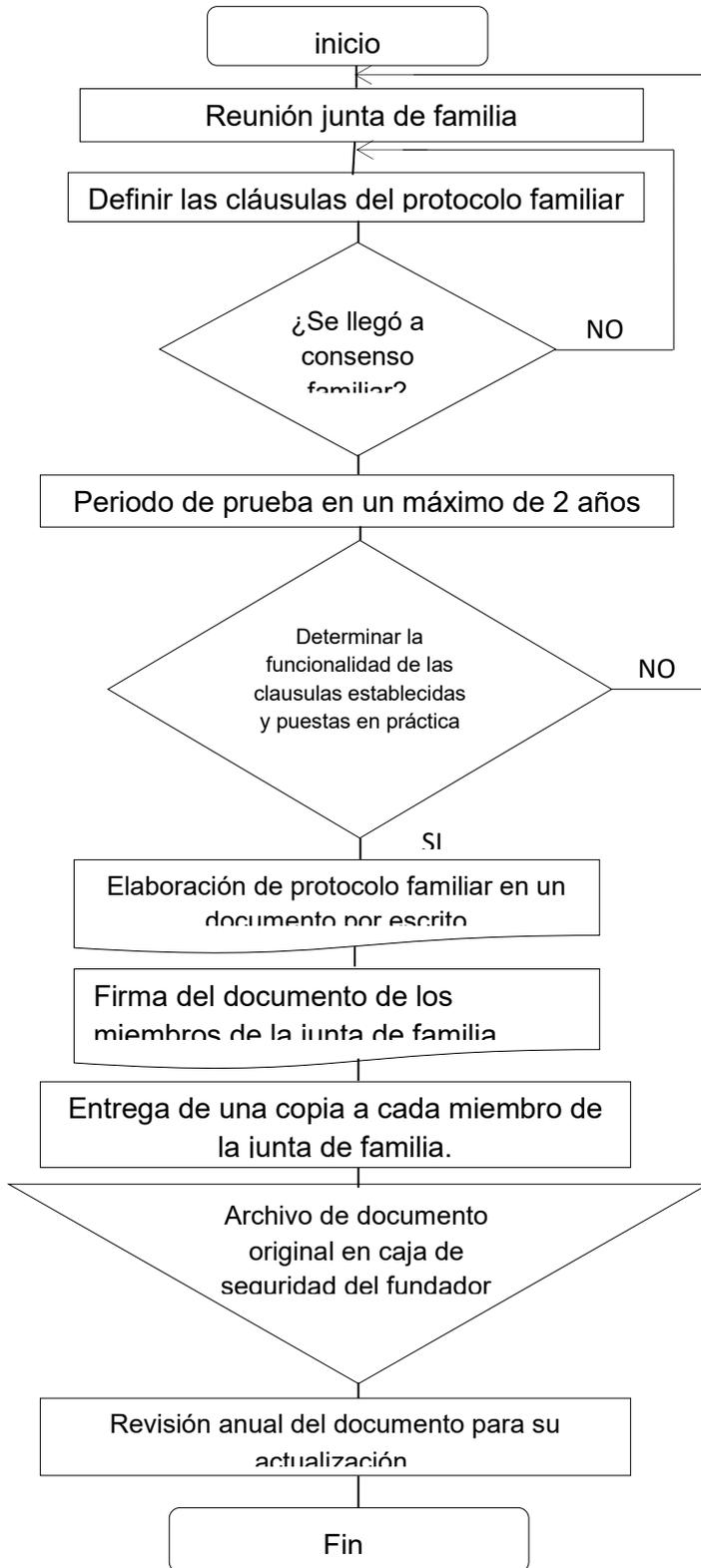
Así mismo en la empresa familiar los socios eran solo de la familia, no necesitaban socios ajenos, porque eran negocios pequeños, por lo tanto no requería de mucha inversión, sólo se manejaba capital propio.

La creación del protocolo familiar vendría a solucionar el problema de la confusión de patrimonios, que ayudan al empresario no solo para la gestión de la empresa, sino también cuando llegue el momento de la sucesión.

- Contenido:

El protocolo familiar debe formalizarse en un documento escrito cuyo contenido sea del conocimiento de toda la familia y que esté conformado por una serie de estipulaciones o cláusulas que regulen aspectos muy puntuales, como propiedad, acciones, capital, los valores de la familia y la misión de la empresa y que dichos aspectos estén interrelacionados. Independientemente que el protocolo sea un documento jurídico o una Carta Magna familiar, la elaboración debe cumplir ciertos requisitos:

Flujograma de Protocolo Familiar



El contenido de un protocolo familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. La estructura habitual es la siguiente:

- Introducción: Se puede incluir apreciaciones sobre el fundador, el origen y la filosofía de la empresa, el entorno de sus actividades, el establecimiento de la empresa.
- Pactos sociales o estatutarios: Se refieren a los estatutos sociales por ejemplo régimen jurídico de las acciones, participaciones sociales, acuerdos en el Consejo de administración, Junta general, acuerdos en los que tienen voz y voto, o solo voz y no voto, criterios para establecer la composición de Consejo de administración.
- Pactos para sociales o extra estatutarios: Estos no están incorporados a los estatutos sociales, pero sí para regular las relaciones entre la familia y la empresa; la normativa para la incorporación de los familiares a la empresa, sus funciones y forma de retribución. Así también la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación imprescindible del sucesor.
- Órganos de carácter familiar: Es aconsejable establecer los criterios de organización, composición y financiamiento de los órganos familiares: la Junta de familia, el Consejo familiar.
- Cláusula de cierre: Es de tipo protocolario y de gratitud, acá se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores, por haber tenido la iniciativa de crearla empresa, así también por su perseverancia en el trabajo y a todos aquellos que han contribuido para alcanzar la prosperidad de la misma.

Partiendo de la base de las familias, a continuación se enumeran algunos aspectos que podría regular el protocolo familiar:

- Objetivos del protocolo, que sean medibles.
- Misión, valores, estilo y actitudes de la familia en la empresa.
- Filosofía de la empresa.
- Objetivos y valores de la empresa, que van ligados a la misión y valores de la familia.

- Creación y descripción de los órganos de gobierno de la familia y la empresa.
 - Requisitos para ser accionista, política de dividendos y ventajas como socios.
 - Políticas laborales y retribución a los miembros familiares en el Consejo de familia y en el Consejo de administración.
 - Participación laboral de la familia en la empresa: políticas de entrada, salida y normas de conducta en el trabajo.
 - Código de ética.
 - Cuidado del ambiente.
 - Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares.
 - Políticas de endeudamiento de la empresa.
 - Plan y reglas de sucesión y de contingencia; proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.
 - Sanciones por comportamiento inadecuado dentro de la empresa y resolución de conflictos que se susciten.
 - Normas para la modificación y actualización del protocolo.
 - Celebraciones familiares.
 - La conformación y funcionamiento de la junta directiva.
 - Las capitulaciones matrimoniales que deberán firmar todos los accionistas.
- Finalidad:

El protocolo familiar no solamente es escribir y dejar plasmado en un documento y luego archivar; por el contrario, es fundamental la revisión y actualización frecuente para garantizar su eficacia. La voluntad al diálogo entre las partes es importante. Por lo tanto el proceso de discusión y consenso de los temas a incluir y su aprobación final, son dos elementos esenciales para el eficaz funcionamiento de un protocolo.

Medidas para evaluar las herramientas del *know how* en empresas familiares

Es fundamental evaluar periódicamente cómo están desarrollándose las herramientas implementadas en las empresas. Esto se puede realizar a través de:

- Casos ficticios de problemas dentro de la empresa, los cuales deben ser resueltos por los MSG.
- A través del clima laboral que se esté manifestando dentro de la organización.
- La formalidad con que se dan las instrucciones de trabajo y el trato hacia las personas.
- La fluidez de información, los canales de comunicación.
- Los resultados obtenidos en las negociaciones si ha beneficiado a la empresa y la familia o ha provocado desavenencias y contradicciones.

C. Capacitación sobre sistematización del *Know How* intergeneracional para empresas familiares quetzaltecas

Lugar:	Salón de Convenciones en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango
Fecha:	Tercer viernes del mes de enero 2018
Hora:	de 5:00 pm a 8:30 pm
Participantes:	Fundadores y miembros de la siguiente generación de empresas familiares quetzaltecas
Facilitador:	Magdaly Odilia Morales Mérida

Temas a desarrollar

1. Palabras de bienvenida
2. Definición de Know How intergeneracional
3. Objetivos general y específicos de la capacitación
4. Beneficios de la sistematización del know How para empresas familiares quetzaltecas
5. Herramientas del know How y su importancia para empresas familiares quetzaltecas (planificación de la sucesión, perfil del sucesor y desarrollo del protocolo)
6. Ejercicio: Un grupo por empresa familiar
7. Plenaria, participación de los presentes
8. Evaluación
9. Conclusiones
10. Agradecimiento

Recursos

Descripción	Costo unitario	Costo total	Evaluación
Alquiler de salón	-	-	Se evaluará la actividad, tomando el criterio de cada participante, cuando finalice la misma.
Alquiler de cañonera	Q 150.00	Q 150.00	
Alquiler de DVD	Q 150.00	Q 150.00	
Alquiler de rotafolio	Q 50.00	Q 50.00	
Computadora	-	-	
1/2 resma de papel	Q 36.00	Q 18.00	
200 Fotocopias del material	Q 0.25	Q 75.00	
36 Pliegos de papel periódico	Q 1.00	Q 36.00	
3 docenas de marcadores	Q 8.00	Q 24.00	
50 Lapiceros	Q 1.00	Q 50.00	
50 refacciones	Q 50.00	Q 2,500.00	
Total	Q 446.25	Q 3,053.00	

Observaciones

El día del evento queda pendiente de confirmar, por que dependerá de la disponibilidad de tiempo de los participantes. El costo total será cubierto por la facilitadora, como gesto de agradecimiento por la buena disposición al conceder las entrevistas para realizar la investigación.

Ejercicio
Capacitación
Para fundadores de empresas familiares quetzaltecas

Preguntas:

1. ¿Cómo fundó la empresa?
2. ¿Cuál fue la idea central por la que quiso fundar la empresa?
3. ¿Sus hijos están involucrados en la empresa?
4. ¿Cómo ha transmitido el conocimiento a sus hijos para que se integren en la empresa?
5. ¿Cómo logra Ud. que sus hijos sigan aprendiendo el quehacer en la empresa?
6. ¿Considera Ud. que sus hijos están preparados para hacerse cargo de la empresa?
7. ¿Tiene Ud. alguna guía que le sea útil para transmitir el conocimiento a sus hijos en aspectos de la empresa?
8. ¿Ha pensado en su jubilación y el traspaso?
9. ¿Sabe en manos de quién dejará la empresa?
10. ¿Para el retiro, conoce las herramientas legales correspondientes?
11. ¿Qué documentos se utilizan para asegurar el traspaso?

Ejercicio
Capacitación
Para miembros de la siguiente generación de empresas familiares
quetzaltecas

Preguntas:

1. ¿Cómo se involucró Ud. en la empresa?
2. ¿A qué edad se inició en la empresa?
3. ¿Cuál fue su primer trabajo?
4. ¿Actualmente qué puesto desempeña?
5. ¿Se haría cargo Ud. de la empresa?
6. ¿Está preparado para el traspaso?
7. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al legado de sus fundadores?
8. ¿Está dispuesto a dar continuidad a la empresa de la familia?
9. ¿Qué aporta Ud. a la sociedad al desempeñar el puesto que tiene en la empresa de la familia?

ANEXO B

Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciaturas en Administración de Empresas

Título de la tesis: “**El *know how* intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango**”

Guía de entrevista para Fundadores de empresas familiares de Quetzaltenango

Objetivo general: Identificar el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

Lugar de entrevista: _____ Fecha de realización: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto en la empresa: _____

Entrevistador: Magdaly Odilia Morales Mérida

Instrucciones:

La información que se obtenga en la presente boleta, tiene como finalidad el estudio del tema de la tesis “**El *know how* intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango**”. Esta información es de uso estrictamente académico y los datos obtenidos se tratarán de manera confidencial, atentamente agradezco su colaboración.

Variable de estudio: *Know how* (saber hacer)

1. ¿Cuántos años tiene la empresa de estar fundada?

- De 5 a 15 años _____
- De 16 a 30 años _____
- De 31 a 45 años _____
- De 46 a 60 años _____

- De 61 a 75 años _____
- Más de 75 años _____

2. ¿Cómo surgió la empresa?

- Por iniciativa de mi Papá _____
- Por iniciativa de mi Mamá _____
- Por iniciativa de ambos _____
- Por iniciativa propia _____

3. ¿Cuántos hijos tiene?

¿Cuál es el rango de edades de sus hijos?

- De 1 a 10 años _____
- De 11 a 20 años _____
- De 21 a 30 años _____
- De 31 a 50 años _____
- Más de 51 años _____

4. ¿Cuántos de sus hijos están involucrados en la empresa?

5. ¿En qué área trabajan sus hijos?

- Producción _____
- Ventas _____
- Servicios _____
- Otro, mencione _____

6. ¿A qué edad involucró a sus hijos en la empresa?

7. ¿En la actualidad le ayudan a tomar decisiones?

Sí _____ No _____

¿En qué tipo de decisiones le ayudan?

8. ¿Cómo involucró a sus hijos en la empresa?

Objetivo específico:

Definir las habilidades del *know how* que poseen los gerentes y MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

Indicador 1: Las 8 habilidades de *know how*

9. ¿Cómo logró la empresa posicionarse en el mercado Quetzalteco?

10. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

11. ¿Conoce Ud. a su competencia?

Sí _____ No _____

¿En qué aspectos?

12. ¿De qué forma contrarresta Ud. a su competencia?

13. ¿Cómo logra Ud. involucrar a sus hijos en la toma de decisiones para obtener resultados?

14. ¿De sus hijos quién tiene el poder de convocatoria?

¿Por qué?

15. ¿Quién es el líder de la familia?

16. ¿Considera que sus hijos son capaces de mantener la continuidad de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

17. ¿Posee un plan de formación para la familia en cuestiones de la empresa, comente?

Sí _____ No _____

18 ¿Cómo logra la fidelidad de sus hijos para alcanzar los objetivos de la empresa?

- Sueldo _____
- Bonificación por productividad _____

- Comisiones _____
- Otro, mencione _____

19. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?

Empresas familiares:

Proceso de sucesión:

Objetivo específico:

Identificar el proceso de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

20. ¿Posee un plan de sucesión en su empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

21. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?

22. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para sus hijos?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

23. ¿Se capacitan sus hijos?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

¿En qué temas?

24. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores?

Sí _____ No _____

¿Cuál es el proceso de preparación?

25. ¿Ha pensado en su jubilación?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

26. ¿Ya tiene al nuevo sucesor?

Sí _____ No _____

¿En manos de quién ha pensado en dejar la empresa?

Emociones y transmisión del conocimiento

Objetivo específico:

Detallar la forma en que se transmiten el conocimiento y el método de aprendizaje de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

27. ¿Cómo motiva a la familia para hacerse cargo de la empresa en el momento de decidir el traspaso?

28. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?

29. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?

30. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?

31. ¿Los MSG muestran interés en aprender y enseñar cuando les corresponda dejar el puesto?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Patrimonio familiar:

Objetivo específico:

Definir la importancia del patrimonio familiar intangible en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

32. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuando a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?

33. ¿Ha inculcado principios y valores en los MSG?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

34. ¿Qué principios y valores deben practicarse en la empresa familiar?

35. ¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales, deportivas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Miembros de la siguiente generación (MSG):

Objetivo específico:

Establecer el nivel de profesionalización de los MSG en empresa familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

36. ¿Cuál es el nivel de profesionalización de cada uno de los MSG?

- Primaria _____
- Secundaria _____
- Diversificado _____
- Cierre pensum universitario _____
- Licenciatura _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

37. ¿En qué áreas de trabajo manifiestan más interés los MSG?

38. De los MSG involucrados en la empresa ¿desean dar continuidad y hacerse cargo de ella?

39. ¿Qué tipo de profesionalización necesitan los MSG para hacerse cargo de la empresa?

40. ¿Tienen interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa?

Muchas gracias.

Nota:

La información que se recopile en esta boleta será única y exclusivamente para usos académicos.

ANEXO C

Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciaturas en Administración de Empresas

Título de la tesis: “**El *know how* intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango**”

Guía de entrevista para MSG de empresas familiares de Quetzaltenango

Objetivo general: Identificar el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

Lugar de entrevista: _____ Fecha de realización: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto en la empresa: _____

Entrevistador: Magdaly Odilia Morales Mérida

Instrucciones:

La información que se obtenga en la presente boleta, tiene como finalidad el estudio del tema de la tesis “**El *know how* intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango**”. Esta información es de uso estrictamente académico y los datos obtenidos se tratarán de manera confidencial, atentamente agradezco su colaboración.

Variable de estudio: *Know how* (saber hacer)

1. ¿Está involucrado en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿En qué área trabaja?

- Producción _____
- Ventas _____
- Servicios _____
- Otro, mencione _____

3. ¿A qué edad se involucró Ud. a la empresa?

4. ¿Ayuda Ud. a tomar decisiones en la empresa?

Sí _____ No _____

¿En qué tipo de decisiones apoya?

5. ¿Cómo se involucró Ud. en la empresa familiar?

Objetivo específico:

Definir las habilidades del *know how* que poseen los gerentes y MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

Indicador 1: Las 8 habilidades de *know how*

6. ¿Cómo considera Ud. que la empresa familiar logró posicionarse en el mercado Quetzalteco?

7. Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

8. ¿Conoce Ud. a la competencia?

Sí _____ No _____

¿Qué aspectos?

9. ¿Posee un plan de formación para Ud. en cuestiones de la empresa?

Sí _____ No _____

10. ¿Marque las razones que han hecho que Ud. sea fiel a la empresa para alcanzar sus objetivos?

- Sueldo _____
- Bonificación por productividad _____
- Comisiones _____
- Otro, mencione _____

11. ¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?

Empresas familiares:

Proceso de sucesión:

Objetivo específico:

Identificar el proceso de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

12. ¿Posee un plan de sucesión en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

13. ¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?

14. ¿Considera importante que exista un plan de capacitación para los MSG?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

15. ¿Se capacitan los MSG?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

15. A. Mencione ¿En qué temas?

16. ¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores?

Sí _____ No _____

Mencione ¿Cuál es el proceso de preparación?

Emociones y transmisión del conocimiento

Objetivo específico:

Detallar la forma en que se transmiten el conocimiento y el método de aprendizaje de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

17. ¿Cuál es el proceso de transmisión de conocimientos y métodos de aprendizaje?

18. ¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?

19. ¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?

20. ¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?

21. ¿Ud. como MSG tiene interés en seguir aprendiendo sobre la empresa familiar?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Patrimonio familiar:

Objetivo específico:

Definir la importancia del patrimonio familiar intangible en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

22. ¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuando a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?

23. ¿Le han inculcado principios y valores como MSG?

Sí _____ No _____

Mencione ¿Que valores y principios?

23. A. ¿Por qué?

24. ¿Qué principios y valores se practican en la empresa familiar?

25. ¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales, deportivas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

25. A. ¿Cómo qué actividades realizan?

25. B. ¿Quién organiza estas actividades?

Miembros de la siguiente generación (MSG):

Objetivo específico:

Establecer el nivel de profesionalización de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.

26. ¿Cuál es el nivel de profesionalización que Ud. posee?

- Primaria _____
- Secundaria _____
- Diversificado _____
- Cierre pensum universitario _____
- Licenciatura _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

27. ¿En qué áreas de trabajo manifiesta más interés?

28. ¿Desea darle continuidad a la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

29. ¿Tiene interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

29. A. ¿En qué áreas?

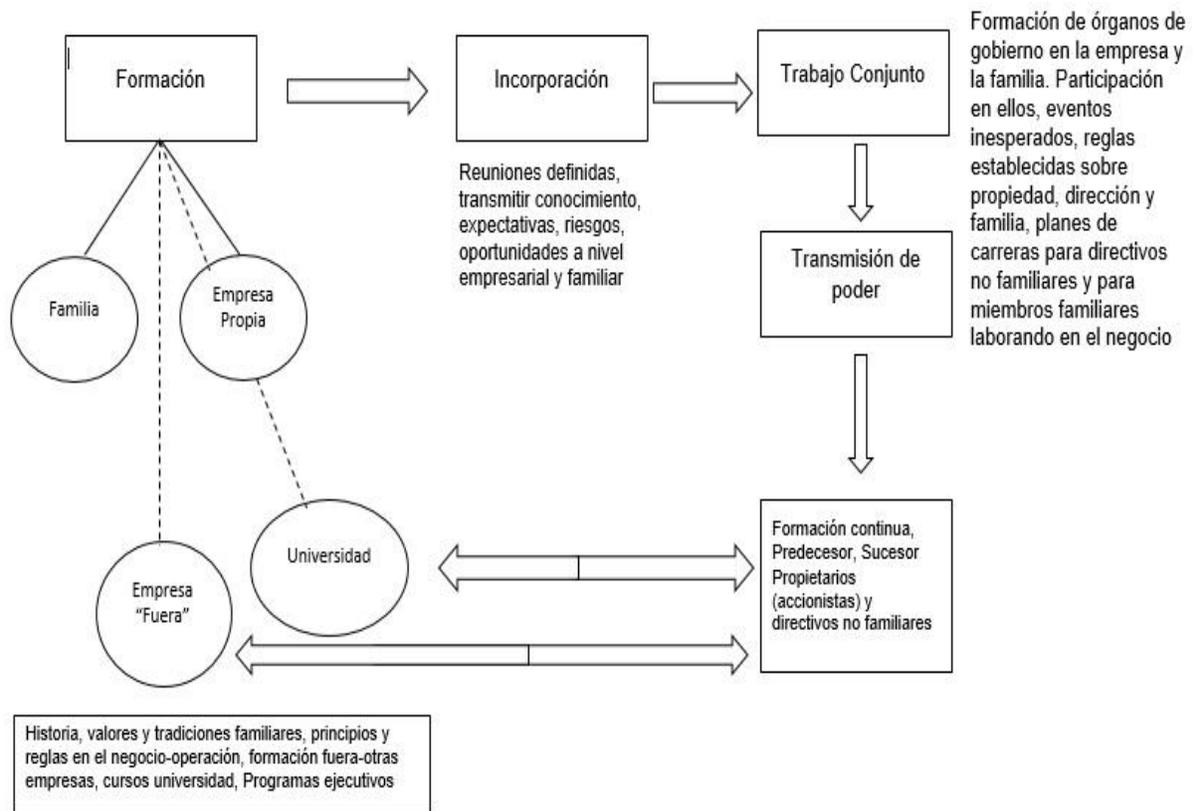
Muchas gracias.

Nota:

La información que se recopile en esta boleta será única y exclusivamente para usos académicos.

ANEXO D

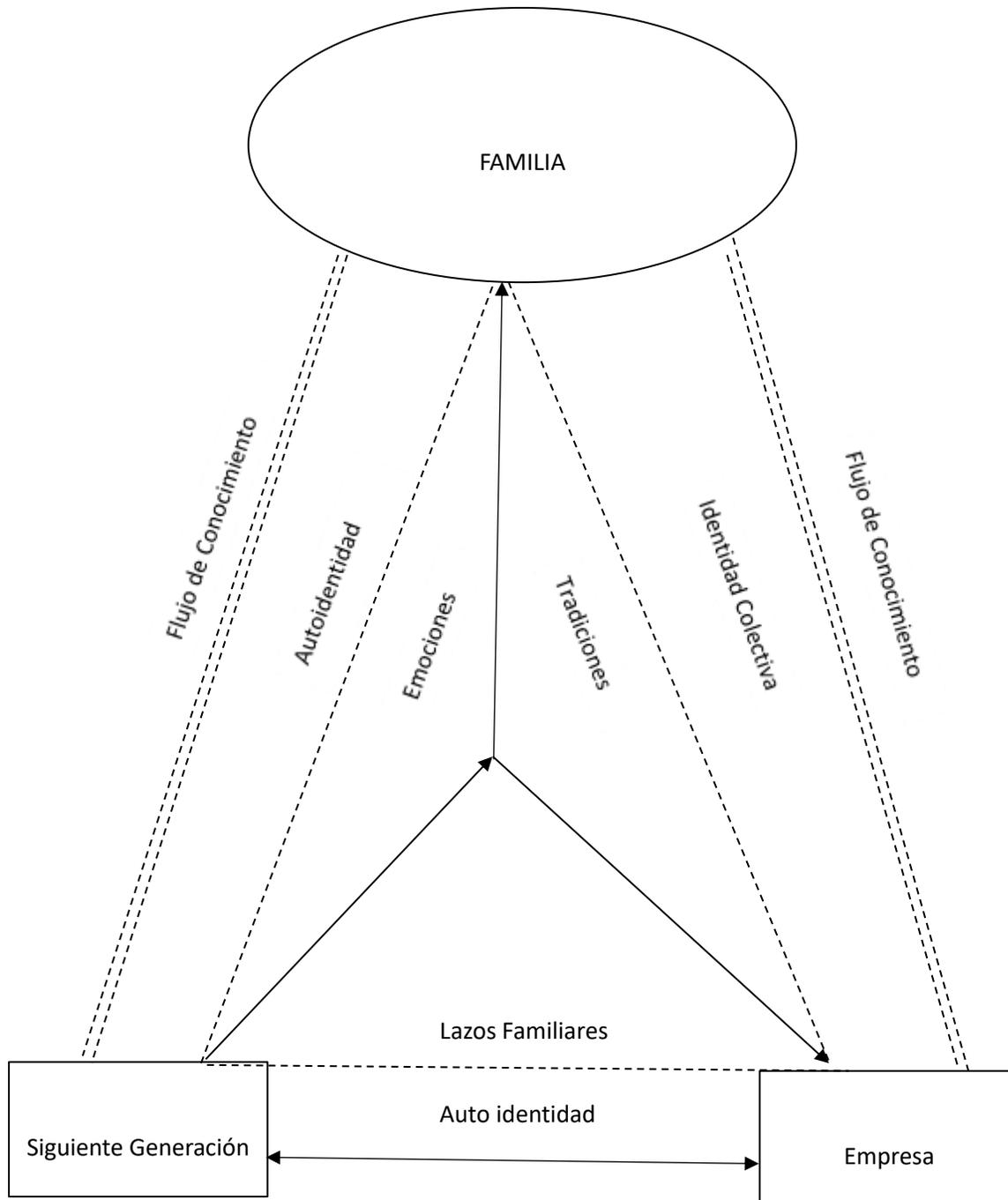
La sucesión: Un Proceso



Fuente: (Treviño-Rodriguez, 2010)

ANEXO E

Modelo de Transmisión de Conocimiento Activo para las Familias Empresarias Latinas (CAFE)



Fuente: (Treviño-Rodríguez, 2010)

ANEXO F

Listado de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango

Empresa	Fundadores	MSG
Corporación Gutiérrez	1	3
Peletería Tocby	2	3
Almacén La Garza	1	9
Alimentos Xelapán	1	3
Fábrica El Zeppelin	1	2
Café La Luna	1	3
Restaurantes Albamar	2	7
TOTAL	9	30

Fuente: Cámara de comercio de Guatemala, Filial Quetzaltenango (2016).

ANEXO G

Operacionalización de variables Fundadores

Variable	Indicador	Objetivo General	Preguntas	Sujeto
El know how (saber hacer)		Identificar el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango		Fundador
			¿Cuántos años tiene la empresa?	
			¿Cómo surgió la empresa?	
			¿Cuántos hijos tiene?	
			¿Cuál es el rango de edades de sus hijos?	
			¿Cuántos de sus hijos están involucrados en la empresa?	

Variable	Indicador	Objetivo específico	Preguntas	Sujeto
			¿En qué área trabajan sus hijos?	
			¿A qué edad involucró a sus hijos en la empresa?	

			¿En la actualidad le ayudan a tomar decisiones? SI NO ¿En qué tipo de decisiones?	
			¿Cómo involucró a sus hijos en la empresa?	
	Las 8 habilidades de <i>Know How</i>	Definir las habilidades del <i>know how</i> que poseen los gerentes y MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	¿Cómo logró la empresa posicionarse en el mercado quetzalteco?	
			Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado quetzalteco? SI NO ¿Por qué?	
			¿Conoce Ud. a su competencia? SI NO ¿En qué aspectos)	
			¿De qué forma contrarresta a su competencia?	
			¿Cómo logra Ud. involucrar a sus hijos en la toma de decisiones para obtener resultados?	
			¿De sus hijos quién tiene el poder de	

			convocatoria? ¿Por qué?	
			¿Quién es el líder de la familia?	
			¿Considera que sus hijos son capaces de mantener la continuidad de la empresa? SI NO ¿Por qué?	
			¿Posee un plan de formación para la familia en cuestiones de la empresa, comente? SI NO	
			¿Cómo logra la fidelidad de sus hijos para alcanzar los objetivos de la empresa?	
			¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?	
Empresas familiares	Proceso de sucesión	Identificar el proceso de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango	¿Posee un plan de sucesión en su empresa? SI NO ¿Por qué?	
			¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?	
			¿Considera importante que exista un plan de capacitación para sus hijos? SI NO ¿Por qué?	
			¿Se capacitan sus hijos? SI NO ¿Por qué? ¿En qué temas?	

			¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? SI NO ¿Cuál es el proceso de preparación?	
			¿Ha pensado en su jubilación? SI NO ¿Por qué?	
			¿Ya tiene al nuevo sucesor? SI NO ¿En manos de quién ha pensado en dejar la empresa?	
Variable	Indicador	Objetivo específico	Preguntas	Sujeto
	Emociones y transmisión del conocimiento	Detallar la forma en que se transmiten el conocimiento y el método de aprendizaje de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango	¿Cómo motiva a la familia para hacerse cargo de la empresa en el momento de decidir el traspaso?	
			¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?	
			¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?	
			¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los	

Variable	Indicador	Objetivo específico	Preguntas	Sujeto
			fundadores? ¿Los MSG muestran interés en aprender y enseñar cuando les corresponda dejar el puesto? SI NO ¿Por qué?	
	Patrimonio familiar	Definir la importancia del patrimonio familiar intangible en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango	¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuanto a valores familiares, salud mental y física, y el cuidado de la riqueza familiar?	
			¿Ha inculcado principios y valores en los MSG? SI NO ¿Por qué?	
			¿Qué principios y valores deben practicarse en la empresa familiar?	
			¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales, deportivas? SI NO ¿Por qué?	
	Miembros de la siguiente	Establecer el nivel de profesionalización de los MSG en empresas	¿Cuál es el nivel de profesionalización de cada uno de los MSG?	

	generación	familiares de la ciudad de Quetzaltenango		
			¿En qué áreas de trabajo manifiestan más interés los MSG?	
			De los MSG involucrados en la empresa ¿desean dar continuidad y hacerse cargo de ella?	
			¿Qué tipo de profesionalización necesitan los MSG para hacerse cargo de la empresa?	
			¿Tienen interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa?	

ANEXO H

Operacionalización de variables Miembros de la siguiente generación

Variable	Indicador	Objetivo General	Preguntas	Sujeto
El know how (saber hacer)		Identificar el saber hacer intergeneracional en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.		Miembros de la siguiente generación
			¿Está involucrado en la empresa? SI NO ¿Por qué?	
			¿En qué área trabaja?	
			¿A qué edad se involucró Ud. a la empresa?	
			¿Ayuda Ud. a tomar decisiones en la empresa? SI NO ¿En qué tipo de decisiones apoya?	

	Las 8 habilidades de <i>know how</i>	Definir las habilidades del <i>know how</i> que poseen los gerentes y MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	¿Cómo considera Ud. que la empresa familiar logró posicionarse en el mercado Quetzalteco?	
			Durante el tiempo que tiene la empresa ¿han implementado estrategias para Reposicionarse en el mercado? SI NO ¿Por qué?	
			¿Conoce Ud. a la competencia? SI NO ¿Qué aspectos?	
			¿Posee un plan de formación para Ud. en cuestiones de la empresa? SI NO	
			¿Marque las razones que han hecho que Ud. sea fiel a la empresa para alcanzar sus objetivos?	
			¿Quién realiza el proceso de negociación en la empresa?	
Empresas familiares	Proceso de sucesión	Identificar el proceso de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango	¿Posee un plan de sucesión en la empresa? SI NO ¿Por qué?	

			¿Cuál es el proceso de inducción para los nuevos integrantes de la empresa?	
			¿Considera importante que exista un plan de capacitación para los MSG? SI NO ¿Por qué?	
			¿Se capacitan los MSG? SI NO ¿Por qué? Mencione ¿En qué temas?	
			¿Hay seguimiento para la preparación de los nuevos sucesores? SI NO Mencione ¿Cuál es el proceso de preparación?	
	Emociones y transmisión del conocimiento	Detallar la forma en que se transmiten el conocimiento y el método de aprendizaje De los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	¿Cuál es el proceso de transmisión de conocimientos y métodos de aprendizaje?	
			¿Cómo ve a los MSG para hacerse cargo de la empresa?	

			¿Desde qué edad se vienen preparando los MSG?	
			¿Cómo ve las relaciones entre los MSG y los fundadores?	
			¿Ud. como MSG tiene interés en seguir aprendiendo sobre la empresa familiar? SI NO ¿Por qué?	
	Patrimonio familiar	Definir la importancia del patrimonio familiar intangible en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	¿Cómo ha sido la formación de los MSG en cuando a valores familiares, salud mental y física y el cuidado de la riqueza familiar?	
			¿Le han inculcado principios y valores como MSG? SI NO Mencione: ¿qué valores y principios? ¿Por qué?	
			¿Qué principios y valores se practican en la empresa familiar?	
			¿Tiene su familia actividades de convivencia, culturales, sociales, deportivas? ¿Cómo qué	

			actividades realizan? ¿Quién organiza estas actividades?	
	Miembros de la siguiente generación (MSG)	Establecer el nivel de profesionalización de los MSG en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.	¿Cuál es el nivel de profesionalización que Ud. posee?	
			¿En qué áreas de trabajo manifiesta más interés?	
			¿Desea darle continuidad a la empresa? SI NO ¿Por qué?	
			¿Tiene interés en prepararse y aprender para hacerse cargo de la empresa? SI NO ¿Por qué? ¿En qué áreas?	